



BACHELORARBEIT

Franziska Schorpp

**Financial Fair Play- Schießt
Geld wirklich keine Tore?**

2014

BACHELORARBEIT

Financial Fair Play- Schießt Geld wirklich keine Tore?

Autorin:
Franziska Schorpp

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11sJ1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. -Ing. Michael Hösel

Zweitprüfer:
Michael Schild

Einreichung:
Kassel, 20.01.2013

BACHELOR THESIS

Financial Fair Play – Scores money really no goals?

author:
Franziska Schorpp

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM11sJ1-B

first examiner:
Prof. Dr. –Ing. Michael Hösel

second examiner:
Michael Schild

submission:
Kassel, 20.01.2013

Bibliografische Angaben

Schorpp, Franziska

Financial Fair Play – Schießt Geld wirklich keine Tore?

Financial Fair Play – Scores money really no goals?

71 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Ob Geld im Profifußball wirklich Tore schießt, ist für viele Fußballbegeisterte eine bedeutende Frage. „Ist mein Verein mir tatsächlich treu?“ Die Kehrseite des Deutschen beliebtesten Hobbys ist, dass die Bundesliga ein großer Arbeitgeber ist sowie eine große Rolle in der Wirtschaft spielt und somit den Anschein hat, nichts mehr mit Spaß und Sport zu tun zu haben. Die Wissenschaft, Sport und ökonomisches Verhalten zu vereinen, wird im Folgenden erläutert. Über das Thema Controlling und Finanzierungen in deutschen Fußballvereinen wird der treue Fan nur wenig in Kenntnis gesetzt, jedoch werden in dieser Arbeit genau diese Themenfelder aufgegriffen und dargestellt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis.....	XII
Tabellenverzeichnis.....	XIII
1 Einleitung	1
2 UEFA Financial Fair Play	2
2.1 Grundidee des UEFA Financial Fair Play	2
2.2 Kernelemente des UEFA Financial Fair Play	4
2.3 UEFA Financial Fair Play in der Praxis.....	4
3 Finanzierungsmöglichkeiten	10
3.1 Innenfinanzierung	11
3.1.1 Eigenfinanzierung	11
3.1.2 Finanzierung durch Vermögensumschichtung	13
3.1.3 Finanzierung aus Rückstellung.....	15
3.2 Außenfinanzierung.....	16
3.2.1 Fremdfinanzierung.....	16
3.2.2 Fußballunternehmen an der Börse	23
3.2.3 Mezzanine Finanzierung.....	25
3.3 Einnahmequellen	27
3.3.1 Mediale Übertragungsrechte	27
3.3.2 Stadionbesuch	28
3.3.3 Merchandising	28
3.3.4 Sponsoring.....	29
4 Vom Verein zur Kapitalgesellschaft.....	31
4.1 Überblick über vorhandene Gesellschaftsformen.....	31
4.2 Verbandsrechtliche Grundlagen	32
4.2.1 Ligastatuten	32
4.2.2 Die „50+1 - Regel"	32

4.3 Die vorherrschenden Rechtsformen	33
4.3.1 Der Verein.....	33
4.3.2 Die Aktiengesellschaft (AG).....	34
4.3.3 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).....	34
4.3.4 Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	34
4.3.5 Die GmbH & Co. KGaA	35
4.4 Ist ein eingetragener Verein noch zeitgemäß für den Profifußball	36
4.5 Die Ausgliederung der Sparte Lizenzfußball	38
4.6 Corporate Governance Struktur und Going Public Borussia Dortmund	39
4.7 Reflexion	42
5 Ausgewählte Controlling- und Planungsinstrumente für Spielerinvestitionen . 44	
5.1 Die Besonderheiten der Fußballbranche und die daraus resultierende	
Controlling-Notwendigkeit.....	44
5.2 Von der Investition zur Teaminvestition.....	45
5.3 Das Personal-Portfolio als Instrument zur Personalbedarfsermittlung	47
5.4 Marktbeobachtung und Leistungsstimulation	49
5.5 Verfahren der Investitionsrechnung als Hilfsmittel der	
Investitionsentscheidung	52
5.6 Reflexion.....	56
6 Bilanzielle Behandlung von Spielerwerten.....	58
6.1 Verbandsrechtliche Grudlagen	58
6.1.1 Lizenzierungsordnung DFL.....	58
6.1.2 UEFA Financial Fair Play.....	58
6.1.3 Ist der Spieler ein immaterieller Vermögensgegenstand?	60
6.2 Bilanzansatz Spielerkauf	61
6.2.1 Ansatz nach dem HGB	61
6.2.2 Ansatz nach den IFRS/IAS	61
6.3 Folgebewertung nach dem HGB	63
6.3.1 Folgebewertung	63
6.3.2 Außerplanmäßige Abschreibung	63
6.3.3 Wertaufholungen	64

6.4 Folgebewertung nach den IFRS/IAS	65
6.4.1 Folgebewertung	65
6.4.2 Außerplanmäßige Abschreibung	66
6.4.3 Zuschreibungen	67
6.5 Bilanzierung in der Praxis	67
7 Ausblick und Fazit	69
Literaturverzeichnis	XXI
Anlagen	XVXVIII
Eigenständigkeitserklärung	XX

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABS	Asset-Backed Securities
abzgl.	abzüglich
AC	associazione calcio
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
Art.	Artikel
BFH	Bundesfinanzhof
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BSC	Berliner Sport-Club
BStBl.	Bundessteuerblatt
BVB	Ballspielverein Borussia Dortmund
bzw.	beziehungsweise
bspw.	beispielsweise
ca.	circa
Co.	Compagnie
DFB	Deutscher Fußball Bund
DFL	Deutsche Fußball Liga
e.V.	eingetragener Verein
etc.	et cetera
f.	folgende

FC	Fußballclub
ff.	fortfolgende
FIFA	Fédération International de Football Association
FSV	Fußball- und Sportverein
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	GmbH Gesetz
GoB	Grundsätze ordnungsgemäßer Finanzierung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
HSV	Hamburger Sportverein
IAS	international accounting Standards
IFRS	international financial reporting Standards immaterieller Vermögensgegenstand /- gegenstände
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
LO	Lizenzierungsordnung
mind.	mindestens
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MSV	Meidericher Spielverein
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort

o.S.	ohne Seite
p.a.	per anno
pdf	portable document format
S.	Seite
sog.	Sogenannte
SV	Sportverein
T	Zeit
Tab.	Tabelle
TU	Technische Universität
TV	Television
u.a.	unter anderen
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
usw.	und so weiter
vgl.	Vergleich
VIP	very important people
WDR	West Deutscher Rundfunk
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arten von Teaminvestitionen	46
Abbildung 2: Personal-Portfolio und Normstrategien zur Teaminvestition.....	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kapitalwertberechnung.....	54
---------------------------------------	----

1 Einleitung

Der professionelle Fußballsport ist in den letzten Jahren außergewöhnlich gewachsen, was aus ökonomischer Sicht zur Folge hat, dass zur Jahrtausendwende die „Schallmauer“ von einer Milliarde Euro Erträge überschritten wurde.¹ Des Weiteren ist festzuhalten, dass die deutsche Bundesliga mit über 44.000 Beschäftigten einen bedeutenden Arbeitgeber und Wirtschaftssektor darstellt.²

Folglich sollte man davon ausgehen, dass der Profifußball in gleicher Weise aufgebaut ist und agiert wie ein mittelständisches Wirtschaftsunternehmen und ebenso geführt wird.

Vor allem, wenn es um die enorm hohen „Ablösesummen für Spieler“ in Millionenhöhe geht, erwachsen diesbezüglich betriebswirtschaftliche Fragen, z.B. wie diese Zahlungen finanziert und bilanziert werden können. Darüber hinaus, welche Unternehmensstrukturen vorhanden sein sollten und wie die „Fußballunternehmen“ zu diesen Investitionsentscheidungen kommen.

Da sich die Sportökonomie als eine relativ junge Wissenschaft erweist³ und interdisziplinär aufgestellt ist, werden für die vorliegende Arbeit die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaft, im Speziellen Controlling, Finanzierung, Rechnungslegung und Wirtschaftsrecht zugrundegelegt. Untersuchungsgegenstand ist die Aussage von Otto Rehakel: „Geld schießt keine Tore.“⁴ Diese Aussage klingt im ersten Moment zwar unwissenschaftlich, jedoch wird im Verlauf dieser Arbeit aufgezeigt, welche Relevanz sie hinsichtlich verschiedener Finanzierungsmöglichkeiten bietet und wie diese eingesetzt werden können. Die folgende Darstellung beschäftigt sich mit einer differenzierten Betrachtung der ökonomischen Entwicklung des Profifußballs. Sie bietet einen Überblick über verschiedene wirtschaftliche Faktoren, die einen Einfluss auf die Bundesliga und das finanzielle Fair Play der Fußballklubs haben.

¹ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S.1

² vgl. www.bundesligareport.de, Bundesligareport 2013, 2013, S. 54 Zugriff: 02.10.2013

³ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S.1

⁴ vgl. www.welt.de, Rehagels Fazit, 1995, Zugriff: 02.10.2013

2 UEFA Financial Fair Play

2.1 Grundidee des UEFA Financial Fair Play

„Leckt's mich am A... Ich habe bei Inter Mailand gespielt. Du hast mir gar nichts zu sagen. Ich verdiene so viel, ich kann dein Leben kaufen. Ich bin etwas Höheres als du“⁵

Diesen Satz soll der österreichische Fußballnationalspieler Marko Arnautovic zu einem Polizeibeamten gesagt haben, als dieser ihn im Juni 2012 einer Verkehrskontrolle unterziehen wollte.

Es sind Sätze wie diese, die verdeutlichen, dass die Branche Profifußball mit einem immens hohen finanziellen Aufwand betrieben wird. Angeblich verdient Marko Arnautovic bei seinem Verein, dem SV Werder Bremen, 2,2 Mio. Euro im Jahr.⁶

Für die meisten Menschen ist Fußball ein Hobby, eine Leidenschaft. Es scheint somit schwer vermittelbar, dass Menschen, die ihr Hobby zum Beruf gemacht haben, solch hohe Gehälter beziehen.

Mächtige Gehälter, enorme Ausgaben für Spielertransfers. Meldungen dieser Art erreichen das interessierte Publikum beinahe wöchentlich. Erst zu Beginn der Saison 2012/2013 wurde der Rekordwert für den teuersten Transfer der Bundesliga-Geschichte erneut gebrochen. Der FC Bayern München verpflichtete den spanischen Nationalspieler Javier Martinez für 40 Mio. Euro von Athletic Bilbao.⁷

Ausgaben dieser Größenordnung für einen einzelnen Spieler erscheinen aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht sinnvoll, da die wirtschaftstheoretisch fundierte Betriebswirtschaftslehre in der Regel von einer langfristigen Gewinnmaximierung als Hauptziel der Unternehmung ausgeht.⁸ Im Profifußball hingegen gilt die Maxime des kurzfristigen Erfolgs im Gegensatz zu einer langfristigen unternehmensbezogenen Gewinnmaximierung.

⁵ www.krone.at, Marko Arnautovic, 2012, Zugriff: 31.10.2013

⁶ www.oe24.at, Verdienst, 2012, Zugriff: 31.10.2013

⁷ www.abendzeitung-muenchen.de, Martinez, 2012, Zugriff: 01.11.2013

⁸ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 1

In dieser Sparte geht man häufig von Erfolgsmaximierung, anstelle von Gewinnmaximierung als Hauptziel aus.

„Bei der Nutzenmaximierung in Form einer Siegmaximierung bzw. der Maximierung von Ruhm und Ehre steht eindeutig die Sachzielerreichung und nicht die Verfolgung von Effizienzzielen im Vordergrund.“⁹

Folglich streben viele Fußballunternehmen den Gewinn von Meisterschaften und Pokalen an, um damit eine Imagesteigerung und eine bessere Grundlage für den finanziellen Erfolg zu schaffen. Somit wird deutlich, dass zuerst finanzielle Anstrengungen unternommen werden müssen, um perspektivisch eine erfolgreiche Mannschaft aufzubauen. Da die Bereitschaft zu investieren noch keinen Erfolg garantiert, kann es bei Fußballunternehmen dazu führen, dass sie aufgrund zu hoher Investitionen in eine finanzielle Schieflage geraten.

Die Verschuldung der europäischen Fußballklubs steigt stetig, unter anderem, aufgrund der oben genannten Zielfunktion von Fußballunternehmen. Laut einer Fünf-Jahres-Analyse der Union des Associations Européennes de Football (UEFA) belaufen sich die Verluste der europäischen Fußballvereine aktuell auf 1,7 Milliarden Euro. Vielen Fußballunternehmen droht daher die Insolvenz.¹⁰

Um dieser Entwicklung entgegenwirken zu können, hat die UEFA das Konzept zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay konzipiert.

Die UEFA ist als europäische Konföderation dem Weltverband der Fédération Internationale de Football Association (FIFA) untergeordnet. Sie steht über den nationalen Verbänden und ist somit dem Deutschen Fußball-Bund, deren zugehörigen Liga- und Regionalverbänden sowie der Deutschen Fußball Liga GmbH (DFL) übergeordnet. Die DFL hat die Geschäftsführung des Ligaverbandes inne. Die Anteile an der DFL hält der Ligaverband zu 100%.¹¹

⁹ Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 14

¹⁰ vgl. www.handlsblatt.de, UEFA-Auswertung, 2013, Zugriff: 10.10.2013

¹¹ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 17ff.

2.2 Kernelemente des UEFA Financial Fair Play

Es ist also zwingend notwendig, wirtschaftliche Erfordernisse in die Zielfunktion der Nutzenmaximierung von Fußballunternehmen einfließen zu lassen.¹² In einer von Detlef Swieter durgeführten Befragung der Bundesliga-Vereine gaben 14 von 18 Managern als Hauptziel „eine Maximierung des (sportlichen) Erfolges unter Einhaltung des Budgets an.“¹³

Um die Einhaltung der wirtschaftlichen Erfordernisse zu gewährleisten, hat die UEFA die Financial Fair Play-Richtlinien entwickelt.

Das UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay setzt sich aus vier Hauptelementen zusammen:

Allgemeine Bestimmungen, UEFA-Klublizenzierung, UEFA-Klub-Monitoring sowie den Schlussbestimmungen. Komplettiert wird das Dokument schließlich durch die Anhänge I - XI.¹⁴

In diesem Kapitel werden die vier Hauptelemente des Konzeptes genauer dargestellt, wobei der Fokus auf den Regeln zum finanziellen Fairplay liegt.

Teil I: Allgemeine Bestimmungen

Im ersten Artikel wird der Geltungsbereich des Regelwerkes definiert. Dieses Reglement beschränkt sich zunächst auf die UEFA-Klubwettbewerbe.¹⁵

Somit bezieht sich die Gültigkeit auf die UEFA-Champions-League, die UEFA-Europa-League und den UEFA-Supercup. Weiterhin sind hier die Eigenschaften des Konzeptes aufgeführt.

Es werden die Rechte, Pflichten und Zuständigkeiten aller am UEFA-Klublizenzierungsverfahren beteiligten Parteien definiert, sowie deren Beteiligung an der finanziellen Fairplay Regelung.¹⁶

Der zweite Artikel stellt die von der UEFA angestrebten Ziele dar. Die beiden Kernziele lassen sich wie folgt erfassen:

¹² vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 15

¹³ vgl. Swieter, D., Ökonomische Analyse Fußball-Bundesliga, 2002, S. 63

¹⁴ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012

¹⁵ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 1

¹⁶ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 1

1. Die Standards in allen Bereichen des europäischen Fußballs sollen kontinuierlich gefördert und verbessert werden.
2. Die wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit der Klubs soll optimiert werden, damit die Lebensfähigkeit und Nachhaltigkeit des europäischen Fußballs langfristig gesichert wird. Es soll die Fußballunternehmen dazu bewegen, im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten zu wirtschaften.¹⁷

Im dritten Artikel werden Begriffe definiert, die im weiteren Verlauf des Konzeptes an Bedeutung gewinnen. Dies dient zum allgemeinen Verständnis des Regelwerkes.¹⁸

Teil II: UEFA-Klublizenzierung

Dieser Teil ist in drei Kapitel gegliedert. Im ersten Kapitel geht es um Rechte, Pflichten und Zuständigkeiten des Lizenzgebers. Der Lizenzgeber ist ein UEFA-Mitgliedsverband, in Deutschland somit der DFB. Wobei in Deutschland das Lizenzierungsverfahren über den Ligaverband an die DFL delegiert wurde. In diesem Kapitel wird also festgelegt, dass der Mitgliedsverband ein Lizenzierungsverfahren im Sinne der UEFA installieren muss, damit seine angeschlossenen Fußballklubs die Möglichkeit haben, bei den UEFA-Klubwettbewerben mitzuspielen. Es dürfen somit nur Teams teilnehmen, die das Lizenzierungsverfahren erfolgreich abgeschlossen haben. Bei Nichterfüllung dieser Auflagen muss der Lizenzgeber entsprechend Sanktionen verhängen.¹⁹

Im zweiten Kapitel werden der Lizenzbewerber und die Lizenz im Allgemeinen behandelt. Der Lizenzbewerber muss ein registriertes Mitglied eines UEFA-Mitgliedsverbandes sein. Er muss dem Lizenzgeber alle, für dessen Entscheidungsfindung benötigten, Unterlagen zur Verfügung stellen, damit dieser über die Lizenzgewährung befinden kann.

Ein Klub, der sich für einen UEFA-Klubwettbewerb qualifiziert, muss sich bei dem zuständigen Lizenzgeber um eine Zulassung zur Teilnahme an diesem Wettkampf

¹⁷ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art.2

¹⁸ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 3

¹⁹ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 5

bewerben. Eine Teilnahmeberechtigung wird, nach der Erfüllung der erforderlichen Auflagen, für eine Spielzeit erteilt.²⁰

Diese erforderlichen Auflagen werden im dritten Kapitel, „Lizenzkriterien“, herausgearbeitet. In der Regel muss ein Lizenzbewerber alle in diesem Kapitel definierten Anforderungen erfüllen.

Diese Kriterien werden in sportliche, infrastrukturelle, personelle und administrative, rechtliche und finanzielle Kriterien differenziert. Die sportlichen Kriterien fordern beispielsweise Jugendmannschaften, die medizinische Betreuung von Spielern sowie schriftliche Verträge mit Berufsspielern.²¹ Ansprüche an das Stadion sind u.a. in den infrastrukturellen Kriterien festgelegt.²² Bei den personellen und administrativen Kriterien gelten Besonderheiten hinsichtlich der Finanzierung; so müssen bspw. Verantwortliche im Finanzbereich eine einschlägige Qualifikation vorweisen, in diesem Falle ein Wirtschaftsprüfer-Diplom.²³ Damit soll Kompetenz in finanziellen Angelegenheiten gewährleistet werden.

Rechtlich muss ein Klub beispielsweise anerkennen, dass er die Statuten, Reglements, Weisungen und Beschlüsse der FIFA und UEFA akzeptiert.²⁴

Die finanziellen Kriterien des Konzeptes legen unter anderem die Vorschriften für den Jahresabschluss fest. Des Weiteren wird bestimmt, dass der Lizenzbewerber keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Fußballklubs, Arbeitnehmern, Sozialversicherungsinstitutionen und Steuerbehörden haben darf. Der Lizenzbewerber muss das Potential nachweisen, dass er seinen Geschäftsbetrieb bis zum Ende der lizenzierten Spielzeit gewährleisten kann.²⁵

²⁰ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 12f.

²¹ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 16f.

²² vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 24

²³ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 29

²⁴ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 43

²⁵ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 51f.

Teil III: UEFA-Klub-Monitoring

In diesem Teil werden die zentralen Regelungen zum finanziellen Fairplay getroffen. Einführend wird das Monitoring-Verfahren der UEFA beschrieben. In diesem Verfahren muss der potentielle Lizenznehmer, dem Lizenzgeber alle benötigten Monitoring-Unterlagen übermitteln. Diese werden benötigt, um eine Entscheidung zur angestrebten Lizenzierung zu treffen.²⁶

Alle Lizenznehmer, die sich für einen UEFA-Klubwettbewerb qualifiziert haben, müssen die Monitoring-Vorschriften einhalten.²⁷

Ein Kernelement des finanziellen Fairplays ist die „Break-Even-Vorschrift“. Dort stellt man die relevanten Einnahmen (Einnahmen aus Eintrittsgeldern, Sponsoring, kommerzielle Aktivitäten etc.), den relevanten Ausgaben gegenüber (Personalaufwand, sonstige betriebliche Aufwendungen etc.). Die Differenz zwischen den beiden Kennzahlen ergibt das „Break-Even-Ergebnis“. Die Beurteilung der Break-Even-Vorschrift erfolgt je Monitoring-Periode. Diese umfasst drei Berichtsperioden (in der Regel die aktuelle und die zwei vorangegangenen), wobei für jedes einzelne Zeitintervall ein Break-Even-Ergebnis zu ermitteln ist. Die Summe dieser Ergebnisse führen zum aggregierten Break-Even-Ergebnis.²⁸ Um die Break-Even-Vorschrift einhalten zu können, müssen weitere Indikatoren erfüllt werden.

Der Jahresabschluss muss unter Annahme der Unternehmensfortführung erstellt werden, es darf kein negatives Eigenkapital ausgewiesen werden, der Lizenznehmer darf für die zwei vorangegangenen Perioden kein Break-Even-Defizit ausweisen und es dürfen keine überfälligen Verbindlichkeiten zum 30.06. des Jahres, in dem der UEFA-Klubwettbewerb beginnt, bestehen.²⁹

Um die Break-Even-Vorschrift einzuhalten, muss man alle Indikatoren erfüllen und einen Break-Even-Überschuss für die vergangenen zwei Berichtsperioden ausweisen. Sollten diese beiden Perioden keine einzelnen Überschüsse darlegen, kann die Vorschrift trotzdem eingehalten werden, wenn ein aggregierter Break-Even-Überschuss erwirtschaftet wurde.

Sollte ein Break-Even-Defizit vorliegen, kann dies trotzdem zur Einhaltung der Break-Even-Vorschrift führen, wenn der Fehlbetrag innerhalb der annehmbaren Abweichung (5 Mio. Euro, evtl. auch höher, wenn die Differenz vollständig von Anteilseignern gedeckt werden kann)

²⁶ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 56

²⁷ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 57

²⁸ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 58f.

²⁹ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 62f.

liegt oder in früheren Jahren ein Break-Even-Überschuss zur Deckung erwirtschaftet wurde. Die Break-Even-Vorschrift gilt als nicht erfüllt, wenn ein aggregiertes Break-Even-Defizit vorliegt, welches die annehmbare Abweichung überschreitet und nicht durch einen Überschuss vergangener Jahre gedeckt werden kann.³⁰ Vereinfacht gesagt, möchte die UEFA erreichen, dass die Fußballklubs nicht mehr Geld ausgeben als sie einnehmen. Der Fußball soll auf wirtschaftlich solide Beine gestellt werden, um ihn nachhaltig zu sichern und seriöses Wirtschaften zu belohnen. Es soll verhindert werden, dass das Streben nach einer Erfolgsmaximierung und nach sportlichem Erfolg zum wirtschaftlichen Niedergang der Fußballunternehmen führt. Im Folgenden werden noch weitere Monitoring-Vorschriften dargestellt und vertieft. So sind beispielsweise die zukunftsbezogenen Finanzinformationen detaillierter ausgeführt. Diese weiteren Informationen untermauern die Break-Even-Vorschrift und führen für diese Darstellung zu weit.

Teil IV: Schlussbestimmungen

In den Schlussbestimmungen des Konzeptes ist unter anderem das Disziplinarwesen dargestellt. Dies besagt, dass jeder Verstoß gegen das Reglement von der UEFA geahndet werden kann. Des Weiteren erlässt die UEFA Weisungen für die Umsetzung des Regelwerks. Das UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay tritt mit Wirkung zum 1. Juni 2012 in Kraft.³¹

2.3 UEFA Financial Fair Play in der Praxis

„Für uns ist das noch eine Art Black Box und noch nicht greifbar. Deshalb können wir heute nicht sagen, wir übernehmen das in unserem Lizenzierungsverfahren“³²

Diese Aussage tätigte der Geschäftsführer der DFL, Andreas Rettig, im März 2013. Anhand dieser Äußerung wird deutlich, dass das finanzielle Fairplay für viele Verbände noch nicht klar genug definiert wurde. Es fehlen die konkreten Vorgaben, um die Umsetzung in den nationalen Lizenzierungsverfahren voranzutreiben.

Das Regelwerk greift also bisher nur, wie bereits dargestellt, in den UEFA-Klubwettbewerben. Trotzdem wird es für die renommierten Fußballklubs von großer

³⁰ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 63f.

³¹ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 74

³² www.hna.de, Black Box, 2013, Zugriff: 05.10.2013

Bedeutung sein, da die großen Erfolge und die damit zusammenhängenden Einnahmen vor allem in Wettbewerben, wie der UEFA Champions League zu erreichen sind. Und die UEFA macht Ernst: Als erstes prominentes „Opfer“ wurde der spanische Klub FC Málaga wegen Verstößen gegen das finanzielle Fairplay für ein Jahr aus dem Europapokal ausgeschlossen. Zudem muss eine Geldstrafe in Höhe von 300.000 Euro entrichtet werden.³³

Die Anfänge sind also gemacht. Es bleibt abzuwarten, ob das Konzept zum finanziellen Fairplay den europäischen Fußball nachhaltig beeinflussen kann. Sicherlich hängt viel davon ab, ob die UEFA adäquate Sanktionsentscheidungen trifft, das Konzept weiter ausarbeitet und an die erlangten Erfahrungen anpasst.

3 Finanzierungsmöglichkeiten

Die zunehmende wirtschaftliche Professionalisierung des Fußballsports und die wachsende Dynamik dieses Marktes haben dafür gesorgt, dass Fußballvereine in ihrem Finanzierungs- und Investitionsverhalten mit mittelständischen Unternehmen vergleichbar geworden sind. Trotzdem ist ein erheblicher Teil der Fußballklubs mit der Profisparte noch immer als eingetragener Verein organisiert.³⁴ Die Ausführungen in diesem Kapitel hinsichtlich der Finanzierungsmöglichkeiten gehen deshalb sowohl auf die Möglichkeiten eingetragener Vereine, als auch auf die einer Kapitalgesellschaft ein. Die einzelnen Gesellschaftsformen sowie die Ausgliederung einer Kapitalgesellschaft, werden im vierten Kapitel behandelt.

Neben den allgemein gültigen rechtlichen Regelungen, müssen Fußballklubs eine Reihe von Besonderheiten im Fußball beachten. Diese verbandsrechtlichen Grundlagen, insbesondere das in Kapitel 2 vorgestellte Financial Fair Play - Reglement der UEFA, verlangen von den Klubs für „eine angemessene Berücksichtigung des Gläubigerschutzes [zu] sorgen, und sicher[zu]stellen, dass die Klubs ihren Verbindlichkeiten gegenüber Spielern, Sozialversicherungsinstituten bzw. Steuerbehörden sowie anderen Vereinen fristgerecht nachkommen.“³⁵ Des Weiteren sind die Klubs dazu angehalten „im Rahmen ihrer eigenen Einnahmen zu wirtschaften... [und] ... für mehr Disziplin und Rationalität im finanziellen Bereich des Klubfußballs [zu] sorgen.“³⁶

³³ vgl. www.sueddeutsche.de, FC Malaga, 2012, Zugriff: 06.10.2013

³⁴ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 67

³⁵ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 2

³⁶ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 2

Eine weitere Besonderheit für Fußballunternehmen ist die Regelung zur Mitgliedschaft im Ligaverband des DFB, die sogenannte 50+1-Regel.³⁷

Dieser Paragraph besagt, dass eine Kapitalgesellschaft nur dann Mitglied im Ligaverband werden kann, wenn der (Mutter-)Verein mehrheitlich beteiligt ist. Dafür benötigt er laut Satzung 50% zuzüglich eines weiteren Stimmanteils am Tochterunternehmen in der Versammlung der Anteilseigner. Diese Regelung hat große Auswirkungen auf die Fremdkapitalbeschaffung und wird daher in Kapitel 3.2.2 näher erläutert.

3.1 Innenfinanzierung

Als Innenfinanzierung wird die Beschaffung liquider Mittel aus dem Unternehmen heraus bezeichnet. Die Mittel werden vom Unternehmen selbst erwirtschaftet. Grundvoraussetzung zur Nutzung von Methoden der Innenfinanzierung ist, ein Zahlungsmittelüberschuss.³⁸ Die Haupteinnahmequellen von Fußballunternehmen werden in Kapitel 3.3 dargestellt.

Aufgrund der umfassenden Thematik wird nur eine Auswahl an Finanzierungsmöglichkeiten auf Basis der nationalen Gesetzgebung untersucht.

3.1.1 Eigenfinanzierung

Ein Teil des erwirtschafteten Gewinns wird an die Gesellschafter ausgezahlt. Lediglich der einbehaltene Teil kann zur Innenfinanzierung genutzt werden. „Innenfinanzierung aus zurückbehaltenem (thesauriertem) Gewinn wird als Selbstfinanzierung bezeichnet.“³⁹ Dabei wird zwischen offener und stiller bzw. verdeckter Selbstfinanzierung unterschieden. Eine offene Selbstfinanzierung ist gegeben, wenn nicht ausgeschüttete Gewinne in Gewinnrücklagen eingestellt werden. Dies ist eine Bilanzposition im Eigenkapital.⁴⁰ Die stille Selbstfinanzierung hingegen ist nicht in der Bilanz ersichtlich. Stille Rücklagen entstehen durch Bewertungsmaßnahmen, wie beispielsweise Unterbewertung von Vermögensgegenständen, Nichtaktivierung aktivierungsfähiger Wirtschaftsgüter, Unterlassung der Zuschreibung von Wertsteigerungen oder eine Überbewertung von Passivposten.⁴¹

³⁷ vgl. www.dfb.de, § 16c Abs. 2 Satzung des DFB – wurde wörtlich in § 8 Abs. 2 der Satzung der DFL übernommen

³⁸ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 644

³⁹ Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 646

⁴⁰ vgl. § 266 Abs. 3 HGB

⁴¹ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 901

Der Gewinn wird erst nach Auflösung der Posten sichtbar. Die Unterbewertung von Vermögenswerten ist zum einen möglich, indem höhere Werte abgeschrieben werden, als die, die die tatsächlich eingetretene Wertminderung widerspiegeln würde. Es entsteht ein niedrigerer Bilanzansatz der bewerteten Vermögensgegenstände. Durch die höhere Abschreibung wird ein höherer Aufwand in der Periode ausgewiesen und somit der Gewinn vermindert. Der Finanzierungseffekt entsteht bei der Verminderung von Gewinnen zum einen durch eine niedrigere Gewinnausschüttung an die Teilhaber, die Mittel stehen dem Unternehmen sofort wieder zur Verfügung und zum anderen durch die niedrigere Zahlung von Steuern auf ausgewiesene Gewinne. Des Weiteren können zu niedrige Ansätze der Herstellungskosten von fertigen und unfertigen Erzeugnissen oder selbsterstellten Anlagen genutzt werden. Dies geschieht, indem Spielräume, die das HGB bei der Bewertung der Gegenstände zulässt, dem sog. Einbeziehungswahlrecht, genutzt werden.⁴² Ein ähnlicher Spielraum besteht auch bei den Ausnahmen der Bewertung für Vorräte. Generell gilt das Gebot einer Einzelbewertung⁴³, in Ausnahmefällen kann jedoch eine Durchschnittsbewertung⁴⁴, eine Wertermittlung via Verbrauchs- / Veräußerungsfolgeverfahren⁴⁵ oder eine Festbewertung⁴⁵ erfolgen. Beispiele für die Nichtaktivierung aktivierungsfähiger Wirtschaftsgüter sind alle Aktivierungswahlrechte nach HGB⁴⁷ (z.B. die Forschungsphase bei der Erstellung eines immateriellen Vermögensgegenstandes) und die Möglichkeit der Sofortabschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter, die einen Wert von 410 Euro nicht überschreiten.⁴⁸

Obwohl diese über mehrere Jahre genutzt werden, dürfen sie im ersten Jahr komplett abgeschrieben werden. Auch dies vermindert den Gewinn in der entsprechenden Periode.

Zuschreibungen von Vermögensgegenständen über den Wert der Anschaffungskosten sind im Gegensatz zur Rechnungslegung nach IFRS laut HGB nicht erlaubt.⁴⁹ Somit muss die Zuschreibung von Wertsteigerungen über den beschriebenen Wert unterlassen werden.

⁴² vgl. § 255 Abs. 2 HGB

⁴³ vgl. § 252 Abs. 1 Nr. 3 HGB

⁴⁴ vgl. § 240 Abs. 4 HGB und § 256 Satz 2 HGB

⁴⁵ vgl. § 256 Abs. 1 HGB

⁴⁶ vgl. § 240 Abs. 3 HGB und § 256 Satz 2 HGB

⁴⁷ vgl. § 255 Abs. 2a HGB

⁴⁸ vgl. § 6 Abs. 2 EStG

⁴⁹ vgl. § 253 Abs. 1 Satz 1 HGB

Generell besteht jedoch eine Wertaufholungspflicht, wodurch das Unterlassen der Zuschreibung nach einer vorhergegangenen außerplanmäßigen Abschreibung verboten ist.⁵⁰ Aufgrund der Möglichkeit von Wertsteigerungen über die Anschaffungskosten, kann es jedoch dazu kommen, dass Vermögen mit einem zu niedrigen Wert bilanziert wird.

Darüber hinaus, können Passivposten überbewertet werden. Dies erfolgt u.a. durch einen zu hohen Ansatz von Rückstellungen. Rückstellungen werden im Sinne des Gläubigerschutzes gebildet, wenn vorhersehbare Risiken eingegangen werden oder Verluste drohen. Darüber hinaus sind Gewinne laut nationaler Rechnungslegung nach dem Realisationsprinzip zu bewerten.⁵¹

3.1.2 Finanzierung durch Vermögensumschichtung

Auch bei der Vermögensumschichtung wird dem Fußballunternehmen kein frisches Kapital vom Kapitalmarkt hinzugefügt. Es erfolgt „eine Reduktion des Investitionsbereichs zugunsten des Finanzbereichs.“⁵² Das bedeutet, dass Kapital durch die Veräußerung von Vermögensgegenständen freigesetzt wird. Diese Umschichtung wird auch als Aktivtausch bezeichnet.⁵³ Außerdem kann das gebundene Kapital durch ein effizienteres Management der Vermögenspositionen reduziert werden. Die Finanzierung durch Vermögensumschichtung kann in drei Kategorien eingeteilt werden: Veräußerung von Unternehmenseinheiten, Veräußerung einzelner Vermögensgegenstände und Rationalisierungsmaßnahmen. Zur Erhöhung der Profitabilität, kann es zweckmäßig sein, einzelne Unternehmenseinheiten bzw. -sparten zu veräußern. Die erzielten Erlöse können anschließend in gewinnbringender Sparten investiert werden. Es können auch nur einzelne Vermögensgegenstände des Anlage- oder Umlaufvermögens veräußert werden, um andere Investitionsprojekte zu finanzieren oder Mittel zur langfristigen Kredittilgung zu beschaffen.

⁵⁰ vgl. § 253 Abs. 5 HGB

⁵¹ vgl. § 252 Abs. 1 Nr. 4 HGB

⁵² Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 654

⁵³ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 48

Bevorzugt könnten dies in allen Unternehmen Finanzanlagen oder Vorratsgrundstücke sein.⁵⁴ Im speziellen Fall der Fußballunternehmen können immaterielle Vermögenswerte in Form von Spielerlizenzen (vgl. Kapitel 6.1.3) oder Namensrechte am eigenen Fußballstadion verkauft werden. Der Verein erhält die sogenannte Ablösesumme. Darüber hinaus verringert sich die Höhe zukünftiger Aufwendungen (z.B. durch Einsparung des Spielergehaltes). Aufgrund von Vertragslaufzeiten und festgelegten Wechselperioden der FIFA kann ein Spielerverkauf nicht zu jedem Zeitpunkt durchgeführt werden. Betriebsnotwendige Anlagen können im Wege des Sale-and-Lease-back-Verfahrens veräußert und anschließend wieder gemietet werden.⁵⁵ Da dies eine Methode der Außenfinanzierung ist, wird sie in Kapitel 3.2.1 behandelt.

Akute Liquidationsprobleme können durch die Veräußerung von Gegenständen des Umlaufvermögens überwunden werden. Der Verkauf von Waren kann verstärkt vorangetrieben werden. Der bereits erwähnte Aktivtausch geht in der Regel einher mit verschiedenen Rationalisierungsmaßnahmen. Es soll die gleiche Leistung mit geringerem Aufwand in Form von Arbeit, Zeit und Kapital erbracht werden. Die Bindung finanzieller Mittel reduziert sich beispielsweise durch eine Optimierung der Lagerhaltung.⁵⁶ Da Fußballklubs weder große Forderungen aus Lieferungen und Leistungen noch eine übermäßige Lagerhaltung haben, müssen Rationalisierungsmaßnahmen an anderer Stelle angesetzt werden. Rationalisierungspotential bei Fußballunternehmen ist in erster Linie bei den Personalaufwendungen des Lizenzspielerkaders vorhanden. Dafür müssen die Bezüge des bestehenden Kaders reduziert werden. Dies ist aufgrund des Verbotes von Änderungskündigungen bei befristeten Verträgen allerdings nur schwer möglich, die Spieler müssten freiwillig auf Gehalt verzichten. Daher ist es sinnvoll, die Gehälter, abhängig vom sportlichen Erfolg, flexibel zu gestalten. Auch die Einführung von ligaweiten Gehaltsobergrenzen würde den Kostendruck der Vereine reduzieren.⁵⁷ Ziel eines effizienteren Managements kann außerdem die Reduzierung der Ausfallzeiten sein. Im Bereich der Fußballbranche mit niedrigen Forderungen können die Sponsoren dazu angeregt werden, später fällige Teilzahlungen vorzuziehen. Dafür müsste den Sponsoren mit einem Skonto entgegengekommen werden.

⁵⁴ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 655

⁵⁵ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 655

⁵⁶ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 655

⁵⁷ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 219

Die Finanzierung aus Abschreibungen beruht ebenfalls auf einer Vermögensumschichtung.⁵⁸ Abschreibungen sind Aufwendungen für die Abnutzung von Vermögensgegenständen. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten dieser Vermögensgegenstände sind um planmäßige Abschreibungen zu mindern.⁵⁹ Diese Gegenstände, mit einer mehrjährigen Nutzungsdauer, dürfen folglich nicht in ihrer gesamten Höhe im Zugangsjahr gewinnmindernd verrechnet werden, sondern müssen in der Gewinn- und Verlustrechnung über die Nutzungsdauer aufgeteilt werden. Dies führt zu gleichmäßigen Aufwendungen und spiegelt die Abnutzung der Anlage wider.

Da Abschreibungen zur Wiederbeschaffung eines ähnlichen oder gleichen Gegenstandes gebildet werden (Ersatzinvestition), kommt es zur Möglichkeit der Finanzierung aus Abschreibungen. Der abgeschriebene Teil der Kosten, der über die Erlöse bereits erwirtschaftet ist, steht in Form von liquiden Mitteln oder vorübergehend in Form von Forderungen dem Fußballklub zur Verfügung. Der Bilanzwert des Anlagevermögens wird reduziert und die Zahlungsmittel erhöhen sich entsprechend.⁶⁰

Die verdienten Abschreibungsgegenwerte können bis zur Ersatzinvestition ertragbringend angelegt werden. Dies erfolgt zunächst in Form von Finanzinvestitionen, kann aber auch in Sach- oder Spielerinvestitionen erfolgen. Zu beachten ist jedoch, dass die Mittel zum Zeitpunkt der Ersatzinvestition wieder zur Verfügung stehen müssen. Da auch die Spielerwerte zu immateriellen Vermögensgegenständen gehören, die abgeschrieben werden müssen (vgl. Kapitel 6.3), kann sogar aus deren Abschreibungen heraus finanziert werden. Häufig kommt es zu einer Ersatzinvestition eines Spielerwertes (vgl. Kapitel 5).

3.1.3 Fremdfinanzierung

Eine Methode der Fremdfinanzierung ist die Finanzierung aus Rückstellungen. Rückstellungen werden zum einen für drohende Verluste gebildet, aber auch für zukünftige Verpflichtungen z.B. in Form von Pensionsrückstellungen. „Der Finanzierungseffekt von Rückstellungen liegt darin, dass in einer Periode, Aufwand berechnet wird, der erst in einer späteren Periode zu Auszahlungen führt.“⁶¹ Voraussetzung für eine Finanzierung aus diesen Mitteln ist jedoch, dass die erwirtschafteten Erträge eingezahlt wurden. Die Finanzierungsmöglichkeit endet, sobald der Grund

⁵⁸ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 645

⁵⁹ vgl. § 253 Abs. 2 HGB

⁶⁰ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 653

⁶¹ Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 649

für die Rückstellung wegfällt, denn die Rückstellungen sind zu diesem Zeitpunkt aufzulösen.

Die Rückstellung ist in der Bilanz eine Position der Passivseite.⁶² Die Passivseite bildet dabei die Finanzierungsseite ab. In gleicher Höhe ist das Kapital auf der Aktivseite der Bilanz „vorhanden“. Dies kann z.B. in Form von Bankguthaben sein, aber auch in das Sachvermögen des Fußballklubs investiert werden. Auf diese Weise ist eine Finanzierung aus Rückstellungen möglich. Das Unternehmen erwirtschaftet Zinsen oder Erträge aus der Investition.

3.2 Außenfinanzierung

Die Außenfinanzierung ist gekennzeichnet durch den Zufluss finanzieller Mittel über die Kapitalmärkte. Das Kapital kann durch Einlagen bzw. Beteiligungen von bisherigen oder neuen Eigentümern zur Verfügung gestellt werden (Eigenfinanzierung). Außerdem ist die Zuführung von Fremdkapital z.B. in Form von Krediten möglich, die sogenannte Fremdfinanzierung. Darüber hinaus können mezzanine Finanzierungsformen genutzt werden.⁶³ Entscheidend für die Frage nach der Aufnahme von Eigen- oder Fremdkapital ist die Entscheidung, ob Geldgeber am Unternehmen beteiligt werden sollen, deren Kapital langfristig zur Verfügung steht und diese auch Eigentumsrechte erhalten sollen. Ansonsten bleibt nur die Möglichkeit der Aufnahme von Fremdkapital, das für eine bestimmte Zeit, zu einer vertraglich vereinbarten und festen Verzinsung und gegen Sicherheiten, dem Fußballklub zur Verfügung gestellt wird.⁶⁴ Aufgrund der Vielzahl an Außenfinanzierungsmöglichkeiten wird in den folgenden Ausführungen nur auf eine Auswahl eingegangen.

3.2.1 Fremdfinanzierung

Unabhängig von ihrer Rechtsform haben Fußballklubs die Möglichkeit, Fremdkapital über einen Bankkredit bzw. -darlehen aufzunehmen. Der Kredit beschreibt eine befristete Überlassung von Zahlungsmitteln.⁶⁵ Die variable Gestaltung hinsichtlich Laufzeit, Verzinsung, Tilgung und Besicherung führt dazu, dass diese Finanzierungsmethode

⁶² vgl. § 266 Abs. 3 HGB

⁶³ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 523

⁶⁴ vgl. Karlowitsch, E., Haupteinnahmequellen, 2005, S. 138

⁶⁵ vgl. Karlowitsch, E., Haupteinnahmequellen, 2005, S. 138

noch immer eine große Bedeutung für Fußballklubs hat.⁶⁶ Ein Problem stellt für einen Teil der Klubs die Besicherung dar, denn nicht immer sind ausreichende Vermögenswerte im Anlagevermögen vorhanden (Die Besicherung durch Vermögenswerte des Anlagevermögens ist für die Bank risikoarm und wird deshalb bevorzugt genutzt.). Zunächst kann deshalb davon ausgegangen werden, dass ein Bankkredit aufgrund der Besicherung nicht zur Finanzierung einer Spielerinvestition geeignet ist. Der 1. FC Kaiserslautern hingegen nutzte zur Besicherung in der Saison 2002/03 die Abtretung von Transferrechten am bereits unter Vertrag stehenden Miroslav Klose.⁶⁷ Somit wäre es auch denkbar, einen Bankkredit für eine Spielerinvestition aufzunehmen und eben diesen Kredit mit den Transferrechten am neuen Spieler zu besichern. Empfehlenswert für beide Seiten (Bank und Verein) ist eine entsprechende Klausel zur Mindestablösesumme im Vertrag des Spielers. Diese Art der Sicherheitsleistung in Form von immateriellen Anlagevermögen, im Speziellen durch die Transferrechte, stellt nicht zuletzt durch das „Bosman-Urteil“ des Europäischen Gerichtshofes vom 15.12.1995 ein hohes Risiko für die Banken dar (das Urteil besagt, dass Spieler innerhalb der Europäischen Union nach Ablauf ihres Vertrages ablösefrei wechseln dürfen).⁶⁸ Und dürfen deshalb nur selten Anwendung finden.

Anwendung finden Bankkredite im Porfi-Fußball hingegen zur Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen, Stadionbauten, Jugendinternaten und zur Sicherstellung der allgemeinen Liquidität. Aufgrund der wachsenden Anzahl an Kapitalgesellschaften in der Bundesliga, werden zunehmend andere Finanzierungsquellen aufgetan. Wodurch bereits ein Trend erkennbar ist, dass die Menge an aufgenommenem Fremdkapital durch Bankkredit stetig zurückgeht. Der Anteil der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betrug in den Jahren 2004 bis 2007 über 20% und in den Jahren 2008 bis 2011 durchschnittlich etwa 17%. Zum 30.06.2008 machten die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sogar nur noch 9% der gesamten Verbindlichkeiten aus.⁶⁹ Des Weiteren müssen eine Reihe von Fußballklubs aufgrund der neuen Rahmenbedingungen der Baseler Eigenkapitalvereinbarung und ihrer schwachen Bonität höhere Kreditzinsen zahlen. Teilweise kommt es sogar zu Kreditablehnungen und -kündigungen.⁷⁰

⁶⁶ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 226

⁶⁷ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 228

⁶⁸ EuGH RS C-415/93, Slg 1995, I-4921

⁶⁹ www.bundesliga.de, Bundesligareport 2008, S. 161ff. Zugriff: 29.11.2013 und www.bundesliga.de, Bundesligareport 2012, 2012, S. 47ff. Zugriff: 29.11.2013

⁷⁰ vgl. Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 171

Eine weitere Möglichkeit der Finanzierung im Profi-Fußball ist die Anleihe. Die Anleihe, auch Schuldverschreibung genannt, ist „ein verbrieftes Schuldversprechen, wonach sich der Kreditnehmer verpflichtet, dem Kapitalgeber das überlassene Kapital zuzüglich vertraglich vereinbarter Zinsen termingerecht zurückzuzahlen“⁷¹ und ist somit Teil des Fremdkapitals. Die wesentlichen Vorteile für Fußballvereine und -unternehmen sind die niedrigen Zinskosten, die große Kapitalbereitstellung durch viele Kleinanleger und hoher Liquiditätszufluss, ohne weitere Sicherheiten stellen zu müssen. Die Erstellung eines Wertpapierprospektes und weitere Kosten bei der Emission sind zum Teil eine erhebliche finanzielle Belastung und sind ein großer Nachteil dieser Finanzierungsart. Daher müssen Aufwand und Ertrag vorab immer in Relation gesetzt werden. Als erster Fußballklub in Deutschland emittierte Hertha BSC Berlin im Januar 2005 eine festverzinsliche Inhaberschuldverschreibung mit einem Gesamtvolumen von 6 Mio. Euro⁷². Finanziert wurden hiermit Investitionen in Projekte der Nachwuchsförderung. Dies stellt jedoch keine Besicherung der Forderung dar. Im Falle einer Insolvenz ist keine Einlagensicherung vorhanden. Dieter Hoeneß, damaliger Manager und Vorsitzender der Geschäftsführung von Hertha BSC, sagte am 26.01.2005⁷³, dass die Anleihe der Hertha Modellcharakter für andere Bundesligisten habe. Dies hat sich inzwischen bewahrheitet. Es entstand eine besondere Form der Anleihe im Bereich der Fußball-Bundesliga: die Fan-Anleihe. Ein aktuelles Beispiel ist die Jubiläums-Anleihe des Hamburger Sport-Vereins. Ausgegeben werden seit dem 08.11.2012 Inhaberschuldverschreibungen mit Nennbeträgen in Höhe von 125 Euro, 404 Euro und 1.887 Euro. Diese Anleihen, häufig als Schmuckanleihe bezeichnet, haben oftmals einen besonderen Nennbetrag, der sich auf ein Jubiläum (125 Jahre HSV) oder das Gründungsjahr des Vereins (HSV entwickelte sich u.a. aus dem am 29.09.1887 gegründeten SC Germania heraus) beziehen. Die Entscheidung für den Kauf einer Fan-Anleihe ist häufig emotional bedingt. Aufgrund dieser Tatsache zeichnen meist private Kleininvestoren eine Fan-Anleihe, die ansonsten nicht in Anleihen investieren.

⁷¹ Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 602

⁷² vgl. www.hertha-anleihe.de, Fakten, 2010, Zugriff: 29.11.2013

⁷³ vgl. www.faz.net, Anleihe Hertha, 2005, Zugriff: 29.11.2013

Darin begründet liegt auch die Tatsache, dass nur ein geringer Anteil der ausgegebenen Anleihen am Ende der Laufzeit wieder eingelöst wird. Demzufolge verbleiben im Fußballklub mehr liquide Mittel und das Fußballunternehmen kann eine höhere Eigenkapitalbasis ausweisen.⁷⁴ Die Emissionserlöse werden meist in die Infrastruktur oder Nachwuchsförderung investiert. Es wird offen für die Unterstützung des eigenen Vereins geworben und bewusst das Gefühl einer Win-Win-Situation erzeugt. So wirbt Hertha BSC für die Fan-Anleihe mit dem Nennbetrag von 100 Euro mit folgendem Slogan „Für nur 100 Euro aber mit vollen Zinsen - gute Geschäfte kann man auch schon mit etwas weniger Geld machen und unterstützt dazu noch den Fußball!“⁷⁵ Die Verzinsung liegt im Beispiel der Hertha-Anleihe bei 5% p.a. und im Beispiel der Jubiläums-Anleihe des HSV bei 6% p.a. Es handelt sich folglich um eine Festzinsanleihe mit einer Zinsgarantie bis zur Endfälligkeit.⁷⁶ Bei einer Investition in ein Projekt zum Stadionum- oder -neubau kann der Verein auf diese Weise mit relativ günstigem Fremdkapital hohe Erlöse generieren.

Auch eine Investition in den Spielerkader ist denkbar. Ein daran angelehntes Ziel verfolgt Hansa Rostock mit der am 11.07.2011 auf den Markt gebrachten Anleihe. Mit Investitionen in den Spielerkader soll das sportliche Ziel - der Aufstieg in die 1. Bundesliga - ermöglicht werden. Neben einer Verzinsung von 5% p.a., wurde deshalb ein Zinsbonus von 2% für jedes Jahr mit Spielberechtigung in der 1. Bundesliga vereinbart.⁷⁷ Die Investition in Humankapital ist allerdings viel riskanter als in Infrastrukturprojekte, da mit Ausbleiben der sportlichen Ziele - und damit verbundenen niedrigeren Erlösen - auch die wirtschaftliche Existenz des Vereins gefährdet sein kann. Dies kann wiederum dazu führen, dass zum Zeitpunkt der Endfälligkeit der Anleihe, der Fußballklub nicht über ausreichend liquide Mittel verfügt, um seinen fälligen Verbindlichkeiten nachzukommen.

Eine besondere Art der Anleihe sind Asset-Backed Securities (ABS). Sie „entstehen durch die Verbriefung von Forderungen, die durch Verkauf an einen Fonds aus der Bilanz des Gläubigerunternehmens ausgelagert werden.“⁷⁸

⁷⁴ vgl. Schwendowius, D., Finanzierungs- und Organisationskonzepte, 2002, S. 175f.

⁷⁵ www.hertha-anleihe.de, Schmuckanleihe, o.J., Zugriff: 30.11.2013

⁷⁶ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 603

⁷⁷ vgl. Wertpapierprospekt Hansa Rostock e.V., 2011, S. 1

⁷⁸ Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 617

Grundlagen der Anleihe sind zukünftige Cash Flows. Diese können beispielsweise Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, erwartete Miet-, Zins- oder Gebühreneinnahmen sein.⁷⁹ Im Porfi-Fußball könnten zukünftige Forderungen durch Einnahmen aus Ticketverkauf, Sponsoring oder TV-Rechte verbrieft werden.⁸⁰ Die Rückzahlung der Schulden erfolgt aus diesen Cash Flows.

Eine speziell gegründete Zweckgesellschaft kauft die Forderungen oder zukünftigen Erträge auf und veräußert anschließend die festverzinslichen ABS-Wertpapiere an Investoren. Diese erhalten Zins- und Tilgungszahlungen und tragen das Ausfall- bzw. Gläubigerrisiko.⁸¹ Eine ABS-Anleihe beschreibt somit einen „regresslosen Verkauf von Forderungen.“⁸² Bisher kam es zu zwei Insolvenzen von Fußballklubs mit ABS-Anleihen.

Der englische Klub Leicester City und der italienische Verein AC Florenz konnten den Zahlungsverpflichtungen gegenüber den Gläubigern ihrer ABS-Anleihe nicht mehr nachkommen.⁸³

Entscheidend für die Konditionen ist die Qualität der Cash Flows. Die potentiellen Investoren versuchen diese einzuschätzen und unterziehen die ABS-Anleihe einer Art Rating.⁸⁴ Die Einschätzung der Qualität ist nicht immer einfach, wie das folgende Beispiel zeigt. Angenommen es sollen zukünftige Erträge aus dem Verkauf von Dauerkarten veräußert werden. In den letzten Jahren wurden stets über 20.000 Dauerkarten verkauft. Der Fußballklub erwartet diese Zahlen auch zukünftig.

⁷⁹ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 617

⁸⁰ vgl. Klausecker, A., Immaterielle Sachanlagen, 2009, S. 15

⁸¹ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 238

⁸² Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 172

⁸³ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 241 und Kern, S. 167

⁸⁴ vgl. Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 174

Die Anleihe läuft jedoch über einen Zeitraum von 15 Jahren. Wie zuverlässig die Annahme des Klubs ist, kann kein Investor beurteilen. Eine zuverlässige Voraussage über einen solch langen Zeitraum ist aufgrund der Gefahr eines sportlichen Abstiegs sehr riskant, entsprechend beurteilt der Kapitalmarkt diese Anleihe mit einem Risikoaufschlag.⁸⁵ Als erster deutscher Klub nutzt der FC Schalke 04 diese Form der Finanzierung und konnte damit einen Liquiditätszufluss in Höhe von 85 Mio. Euro erzielen.⁸⁶ Als Sicherheiten bzw. zur Rückzahlung dienen Einnahmen aus dem Ticket-Verkauf. Das Handelsblatt zitierte am 16.04.2003 eine scherzhaft gemeinte Aussage von Josef Schnusenberg, damaliger Finanzvorstand bei Schalke 04:

„Jetzt kann ich mir endlich meinen Lieblingsspieler Roberto Carlos von Real Madrid kaufen.“⁸⁷ Die Möglichkeit der Investition in den Lizenzspielerkader ist durchaus gegeben. Allerdings sollte dies gut durchdacht werden, da langfristige Einnahmen fehlen und das frische Kapital sinnvoller in Projekte mit einem langfristigen und sicheren Ertrag investiert werden sollte. Beim FC Schalke 04 wurden alte Verbindlichkeiten zurückgezahlt, ein Hotel und Reha-Zentrum gebaut sowie das Aktienkapital der Stadiongeseellschaft aufgestockt.⁸⁸ Auch Georg Stadtmann, Mitarbeiter an der Hochschule für wissenschaftliche Unternehmensführung in Koblenz, beurteilt Investitionen in Spieler als bedenklich.⁸⁹

Als Ergänzung zur klassischen Finanzierung, kann ein Leasing-Verhältnis angestrebt werden. „Unter Leasing versteht man die mittel- bis langfristige Überlassung von Anlagegegenständen gegen Zahlung eines Nutzungsentgelts, das man als Leasinggebühr bezeichnet.“⁹⁰ Somit ist Leasing juristisch gesehen eine besondere Form der Miete. Häufig wird die Überlassung der Investitionsgüter nach der Vertragslaufzeit zu einem festgeschriebenen Kaufpreis vereinbart. Vorteile für den Leasingnehmer sind ein höherer Eigenkapitalanteil, Liquiditätsentlastung und eine nutzungskonforme Laufzeit.

⁸⁵ vgl. Leki, O. in Zleschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 174

⁸⁶ vgl. Keller, C., corporate Finance, 2006, S. 179

⁸⁷ www.handelsblatt.com, Anleihe-Konzept, 2003, Zugriff: 01.12.2013

⁸⁸ vgl. www.handelsblatt.com, Anleihe-Konzept, 2003, Zugriff: 01.12.2013

⁸⁹ vgl. Hintermeier, D., Rettberger, U., Geld schießt Tore, 2006, S. 98

⁹⁰ Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 619

Bei der Bilanzierung muss man jedoch genau die gesetzlichen Regelungen von rechtlichem und wirtschaftlichem Eigentum beachten, daher kann es unter Umständen dazu kommen, dass ein Gut trotz Leasingverhältnisses beim Leasingnehmer bilanziert werden muss.⁹¹ Borussia Dortmund nutzte das sogenannte Sale-and-Lease-Back-Verfahren zur Finanzierung des Westfalenstadions. Dies ist eine spezielle Variante des Leasings, bei dem eine bereits im Besitz des Fußballklubs befindliche Immobilie an eine Leasinggesellschaft verkauft und anschließend wieder vom Fußballklub angemietet wird. Der hoch verschuldete Klub veräußerte 2004 für 75 Mio. Euro das Westfalenstadion an die Commerzbank-Tochter Molsiris⁹² und zahlte für die Nutzung anschließend mehr als 15 Mio. Euro per anno. Laut manager-magazin.de vom 08.10.2004 beurteilen Finanzexperten dieses Geschäft als teuren Fehler. Je nach Dauer können die Leasingkosten wesentlich höher als der Kaufpreis liegen und somit zu einem Verlust führen.

Leasing ist auch zum Erwerb von Spielervermögen geeignet. Eine darauf spezialisierte Gesellschaft kauft die Lizenzen der Spieler auf und versucht sie anschließend an die Vereine zu vermieten. Aufgrund zusätzlicher Kosten für die Versicherung des Spielers und die durch die DFL begrenzte Vertragslaufzeit auf fünf Jahre ist es jedoch in der Praxis nur selten auffindbar.⁹³ Häufiger findet man in der Praxis das sogenannte Ausleihen von Spielern, was eigentlich ein Mieten ist, da der Spieler nicht unentgeltlich verliehen wird.⁹⁴ Der erste Verein vermietet den Spieler für einen befristeten Zeitraum und eine festgelegte Summe an einen zweiten Verein.

⁹¹ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 622

⁹² vgl. www.focus.de, Focus-Money Nr. 51, Borussia Dortmund, 2003, Zugriff: 02.12.2013

⁹³ vgl. Ernst & Young AG, Bälle, Tore und Finanzen, o.J., S. 43

⁹⁴ vgl. §§ 598, 535 BGB

3.2.2 Eigenfinanzierung

Seit der Satzungsänderung des DFB am 24.10.1998 sind Kapitalgesellschaften bzw. in Kapitalgesellschaften ausgegliederte Lizenzspielerabteilungen im deutschen Fußball möglich.⁹⁵ Diese Änderung - auch als Revolution der DFB-Bestimmungen bezeichnet - ermöglicht nun auch den Börsengang (auch als Going Public bezeichnet) eines Fußballunternehmens; dem eingetragenen Verein steht diese Möglichkeit nicht offen.⁹⁶ Dabei werden erstmalig Aktien einer großen Anzahl von Anlegern zur Zeichnung angeboten. Anschließend werden sie an öffentlichen Wertpapierbörsen gehandelt.⁹⁷ Motive für einen Börsengang sind u.a. die Verbesserung der Eigenkapitalstruktur, Reduzierung von Finanzierungskosten bzw. Fremdkapitalverpflichtungen und ein besseres Rating.⁹⁸ Nachteilig bei der Emission von Wertpapieren sind der langwierige Prozess bis zur Börsenzulassung, die damit verbundenen hohen Kosten und die regelmäßigen Publizierungsverpflichtungen. Eine spätere Kapitalerhöhung dagegen ist einfacher und schneller zu realisieren.⁹⁹ Des Weiteren ist zu beachten, dass die Anteilseigner Mitsprache- und Kontrollrechte am Fußballunternehmen erhalten. Diesen Eigenkapitalgebern stehen im Gegensatz zu Fremdkapitalgebern keine Zins- und Tilgungszahlungen, sondern eine Dividende zu. Diese kann unter Umständen erheblich höher ausfallen. Es kann jedoch auch zu einem kompletten Ausfall einer Dividendenzahlung kommen. Das frische Kapital kann zum Abbau von Verbindlichkeiten, Verbesserung der Fremdfinanzierungskonditionen - bedingt durch eine bessere Bonität - und zur allgemeinen Verfügung des Fußballunternehmens genutzt werden.

Daher ist es auch denkbar in neue Spieler zu investieren. Zu beachten ist jedoch stets, ein rentabler Einsatz des Kapitals, sodass die Dividendenerwartung der Anleger erfüllt werden kann. Das erste börsennotierte Fußballunternehmen in Deutschland ist die Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA.¹⁰⁰ Komplementär ist die Borussia Dortmund Geschäftsführungs-GmbH, die wiederum eine 100-prozentige Tochter des Vereins ist. Somit ist die Voraussetzung des Ligaverbandes erfüllt, der Verein besitzt die Kontrolle über die Lizenzspielerabteilung.

⁹⁵ vgl. www.dfb.de, § 16c Satzung des DFB

⁹⁶ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 65

⁹⁷ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 117

⁹⁸ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 273

⁹⁹ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 280

¹⁰⁰ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 120

Diese Voraussetzung für einen Börsengang ist zurückzuführen auf die bereits erwähnte Regelung der Mitgliedschaft im Ligaverband, nach der die Kapitalgesellschaft nur die Lizenz für den Spielbetrieb erhält, wenn „ein Verein mehrheitlich an ihr beteiligt ist.“¹⁰¹ Die mehrheitliche Beteiligung ist gegeben, wenn der Mutterverein „über 50% der Stimmanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmanteils in der Versammlung der Anteilseigner verfügt.“¹⁰² Auch bei der erwähnten GmbH und Co. KGaA ist die Voraussetzung zur Teilnahme beschrieben. „Der Mutterverein oder eine von ihm zu 100% beherrschte Tochter muss die Stellung des Komplementärs haben.“¹⁰³

An den Vereinen aus Leverkusen und Wolfsburg ist jedoch zu erkennen, dass von dieser Regel abgewichen werden kann. Anteilseigner der Kapitalgesellschaft Bayer 04 Leverkusen Fußball GmbH ist zu 100% die Bayer AG. Von der 50+1 -Regel darf in den Fällen abgewichen werden, „in denen ein Wirtschaftsunternehmen seit mehr als 20 Jahren vor dem 01.01.1999 den Fußballsport des Muttervereins unterbrochen und erheblich gefördert hat.“¹⁰⁴ In solch einem Fall entscheidet das Präsidium des DFB auf Antrag des Ligaverbandes über die Genehmigung der Ausnahme.

Nicht jede kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft muss den Gang an die Börse unternehmen (Eine ausführliche Behandlung der Gesellschaftsformen folgt in Kapitel 4.). Das Gegenstück zum beschriebenen Public Equity ist das sogenannte Private Equity. Private Equity beschreibt die Aufnahme von Eigenkapital, welches nichtbörsennotierten Unternehmen außerhalb einer Börse zur Verfügung gestellt wird.¹⁰⁵ Aufgrund der beschriebenen Regelung der Mitgliedschaft im Ligaverband ist es jedoch auch auf diese Weise nicht möglich, die Mehrheit an einem Verein zu übernehmen. Ein Anlass zur Finanzierung ist daher die strategische Beteiligung bzw. Partnerschaft.¹⁰⁶ Grundlage dieser Finanzierungsform ist die Ausgabe von Geschäftsanteilen sowie die Position im Aufsichtsrat oder im Beirat des Fußballunternehmens. Im Gegenzug erhält das Fußballunternehmen Beteiligungen am Unternehmen des Partners oder eine einmalige monetäre Zuwendung.¹⁰⁷ Eine Partnerschaft besteht im Porfi-Fußball u.a. zwischen dem FC Bayern München und der adidas AG.

¹⁰¹ www.dfb.de, § 16c Abs. 2 Satzung des DFB, Zugang: 03.12.2013

¹⁰² § 16 Abs. 2 Satzung des DFB

¹⁰³ § 16 Abs. 2 Satzung des DFB

¹⁰⁴ § 16 Abs. 2 Satzung des DFB

¹⁰⁵ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 166

¹⁰⁶ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 166

¹⁰⁷ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 267

Eine Empfehlung, hinsichtlich der Fremdfinanzierungsform für eine Spielerinvestition ist nur schwer möglich, da kaum zu unterscheiden ist, welche monetären Mittel der allgemeinen Zahlungsfähigkeit des Fußballklubs dienen und welche tatsächlich zum Kauf von Spielern eingesetzt werden. Eine Spielerinvestition ist dann sinnvoll, wenn mehr Zuschauer geworben werden können, von einem überdurchschnittlichen Verkauf von Fan-Artikeln ausgegangen wird oder die Chance auf die Teilnahme an internationalen Wettbewerben langfristig sicher gestellt ist. Dies gilt auch im Allgemeinen für die Instrumente der Außenfinanzierung. Sie sollten nur dann genutzt werden, wenn Wachstum finanziert wird, da die Zins- und Tilgungszahlungen oder die Gewinnbeteiligungen erwirtschaftet werden müssen.¹⁰⁸ Um jedoch möglichst viele Alternativen zur Mittelbeschaffung nutzen zu können, ist den Vereinen zu empfehlen, einen Teil der Geschäfte in eine Kapitalgesellschaft auszugliedern.

3.2.3 Mezzanine Finanzierung

„Mezzaninekapital ist ein hybrides Finanzierungsinstrument zwischen Eigen- und Fremdkapital“¹⁰⁹ und kann beispielsweise in Form von Genussscheinen, Wandelanleihen, Nachrangdarlehen oder stillen Beteiligungen von den Fußballklubs genutzt werden. Sollte es zu einer Zahlungsunfähigkeit des Fußballunternehmens kommen, werden die Gläubiger nachrangig nach den Fremdkapitalgebern befriedigt.

Da es unter bestimmten Voraussetzungen als Eigenkapital bilanziert werden kann und der Zeichner keine Gesellschaft- oder Mitgliederrechte erhält, gilt es als die definierte Mischform.¹¹⁰

Der Genussschein ist die von der 1. FC Köln GmbH & Co. KGaA genutzte Finanzierungsalternative. Sie bildet zum einen Gläubiger- und zum anderen Inhaberrechte ab. Darunter fallen die Zins- und Tilgungszahlung, aber auch eine Gewinn- und Verlustbeteiligung. Der Genussschein ist somit „ein Wertpapier eigener Art, angesiedelt zwischen Aktie und Anleihe.“¹¹¹

¹⁰⁸ vgl. Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 170

¹⁰⁹ Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 175

¹¹⁰ vgl. Hintermeier, D., Rettberger, U., Geld schießt Tore, 2006, S. 102f.

¹¹¹ Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 609

Zu den Voraussetzungen der Bilanzierung als Eigenkapital gehören u.a. die Verlustbeteiligung, die bereits beschriebene Nachrangigkeit, ein langfristiger Verbleib des Kapitals im Fußballklub sowie einer wiederkehrende und von den Gewinnen abhängige Vergütung. Im Beispiel des 1. FC Köln wird ein Sonderposten des Eigenkapitals in der Bilanz ausgewiesen.¹¹² Aufgrund der flexiblen Gestaltung und der vielseitigen Möglichkeiten zur Anpassung der Finanzierungsmöglichkeiten an die Bedürfnisse der Fußballunternehmen, gewinnt der Genussschein immer mehr an Bedeutung.¹¹³ Eine Wandelanleihe räumt dem Investor neben den Rechten aus der Anleihe, das Recht ein, in einem bestimmten Umtauschverhältnis die Anleihen in Aktien des Unternehmens umzuwandeln. Zu diesem Zeitpunkt wird aus dem Gläubiger ein Aktionär.¹¹⁴ Bilanzuell kommt es zu einem Passivtausch, aus Fremdkapital wird Eigenkapital.¹¹⁵ Grundvoraussetzung ist die Kapitalmarktfähigkeit des Fußballunternehmens.¹¹⁶ Die stille Beteiligung wie auch nachrangige Darlehen stellen nicht verbriefte Finanzierungsalternativen dar.¹¹⁷ Als stille Gesellschaft wird eine nach außen nicht sichtbare Vermögenseinlage bezeichnet. Die Haftung beschränkt sich auf die Höhe der Einlage. Eine Verlustbeteiligung kann allerdings auch ausgeschlossen werden, wohingegen eine Gewinnbeteiligung nicht ausgeschlossen werden kann.¹¹⁸ Im Gegensatz zur Wandelanleihe kann eine stille Beteiligung sowohl von Kapitalgesellschaften als auch von eingetragenen Vereinen genutzt werden.

Aufgrund der nachrangigen Befriedigung der Ansprüche von Gläubigern nachrangiger Darlehen, werden diese im Unternehmen als eigenkapitalähnliche Fremdkapitalpositionen gewertet und die Schlechterstellung mit einem Risikoaufschlag in Form von höheren Darlehenszinsen kompensiert. Eine Verlustbeteiligung ist hingegen ausgeschlossen.¹¹⁹

¹¹² vgl. Hintermeier, D., Rettberger, U., Geld schießt Tore, 2006, S. 104

¹¹³ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 252

¹¹⁴ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 246

¹¹⁵ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 606

¹¹⁶ vgl. Dworak, A. Finanzierung, 2010, S. 250

¹¹⁷ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 245

¹¹⁸ vgl. § 231 Abs. 2 HGB

¹¹⁹ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 256f.

Aufgrund der flexiblen Gestaltung mit variablen und fixen Vergütungsanteilen und der damit möglichen Anpassung an die Konstellationen von Fußballklubs (unterschiedlich hohe Einnahmen je nach sportlichem Erfolg), sind mezzanine Instrumente besonders zur Finanzierung im Profi-Fußball geeignet.¹²⁰

3.3 Einnahmequellen

Die Stärkung der Selbstfinanzierungskraft durch Einnahmequellen wie Sponsoring und Ticketing ist von großer Bedeutung.¹²¹

Lange Zeit waren die Zuschauereinnahmen (Ticketing) die mit Abstand größte Einnahmequelle der Vereine. Noch 1986 machten die Zuschauereinnahmen 90% des Etats aus. Inzwischen hat sich dies zugunsten der Einnahmen aus Fernsehgeldern verschoben. Die Vereine erwirtschaften inzwischen etwa 75% ihrer Einnahmen durch Fernseh- und daran gekoppelte Marketinggelder.¹²² Ihren zwischenzeitlichen Höhepunkt erreichten diese Einnahmen um die Jahrtausendwende. Nach der Insolvenz der Kirch-Gruppe (die Kirch-Gruppe war bis zur Insolvenz 2002 einer der größten deutschen Medienkonzerne) wurde zunächst mit sinkenden Einnahmen gerechnet. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass die Erlöse aus dem Verkauf von medialen Übertragungsrechten nach einer schwächeren Phase in den Spielzeiten 2003/04 bis 2005/06 ab der Saison 2006/07 weiterhin angestiegen sind.¹²³ Aufgrund der Bedeutung der medialen Übertragungsrechte, werden diese ausführlich im ersten Unterkapitel behandelt. Es folgt eine Auswahl weiterer Einnahmequellen wie der Stadionbesuch, Merchandising und Sponsoring.

3.3.1 Mediale Übertragungsrechte

Der Verkauf der Übertragungsrechte an Fußballspielen ist die Haupteinnahmequelle von Fußballunternehmen. Diese setzen sich zusammen aus den Übertragungen in Fernsehen, Hörfunk oder über Internet und Mobilfunk. Vermarktet werden die Rechte an Spielen der nationalen Meisterschaft, des DFB-Pokals, internationale Wettbewerbe und Freundschaftsspiele. Seit der Saison 2004/05 werden die nationalen Rechte in einem Paket von der DFL vermarktet.

¹²⁰ vgl. Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C. Unternehmensführung, 2003, S. 175

¹²¹ vgl. Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 169

¹²² vgl. Leki, O. in Zieschang, K., Klimmer, C., Unternehmensführung, 2003, S. 8

¹²³ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 142

Mithilfe einer komplexen Schlüsselung werden die Einnahmen durch die DFL auf die Erst- und Zweitligisten verteilt. Die Verteilung wird aufgrund der sortlichen Ergebnisse der laufenden Saison sowie die der drei letzten Spielzeiten ermittelt. Die Erstligisten erhalten zwischen 11,7 Mio. und 23,3 Mio. Euro. Zusätzliche Erträge generiert der Verein, wenn er sich für internationale Wettbewerbe qualifiziert. Allein auf die Erträge aus der Vermarktung dieser Rechte zu setzen, ist für die Vereine aufgrund der Möglichkeit einer signifikanten Verringerung sehr risikoreich. Dieses Risiko wird auch dadurch verstärkt, dass die Vermarktung nicht in der Hand der Vereine liegt. Sie sind abhängig von den Verhandlungen der DFL. Auch bei Ausbleiben sportlicher Erfolge reduzieren sich die Erlöse.¹²⁴

3.3.2 Stadionbesuch

Wie bereits beschrieben, waren die Zuschauereinnahmen zu Beginn der Fußball-Bundesliga die nahezu einzige Erlösquelle. Die Vereine waren abhängig vom Verkauf der Eintrittskarten. Das sog. Ticketing stellt „die ursprüngliche Form der Vermarktung eines Fußballspiels dar.“¹²⁵ Inzwischen werden durch VIP-Plätze und Catering weitere Einnahmen beim Stadionbesuch erzielt. Den VIP-Besuchern werden neben den komfortableren Sitzen und inkludierter Bewirtung auch bspws. Werbung für das eigene Unternehmen ermöglicht. Die anderen Stadionbesucher können Speisen und Getränke beim Stadion-Catering erwerben.¹²⁶

Im Hinblick auf die Weltmeisterschaft 2006 in Deutschland wurden viele Stadien modernisiert. Die Vereine setzten auf größere Stadien und größere VIP-Bereiche. In der Saison 2005/06 konnten somit erstmalig ligaweit über 300 Mio. Euro Ertäge aus Ticketing erzielt werden. In der Spielzeit 2004/05 waren es noch 232,2 Mio. Euro. Die Tendenz ist weiterhin steigend.¹²⁷

3.3.3 Merchandising

Der Verkauf von Fanartikeln wird als Merchandising bezeichnet. Der Fußballklub versucht sein positives Image zu nutzen und seine Anhänger zum Kauf der Produkte zu bewegen.

¹²⁴ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 139ff.

¹²⁵ Karlowitsch, E., Haupteinnahmequellen, 2005, S. 128

¹²⁶ vgl. Karlowitsch, E., Haupteinnahmequellen, 2005, S. 128

¹²⁷ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 153

Neben den zusätzlichen Erlösen wird durch Merchandising die Unternehmensmarke gestärkt und die Fans an den Verein gebunden. Wie auch im normalen Einzelhandelsgeschäft kommt es zu Schwankungen der monatlichen Erträge. Zu Beginn einer Spiel-saison und vor Weihnachten werden die höchsten Erträge erzielt. Darüber hinaus hängen die Absatzzahlen auch vom sportlichen Erfolg ab. Die klassischen Fanartikel Trikot, Mütze und Schal machen noch immer den größten Teil der Erträge aus. Es werden inzwischen jedoch immer mehr Artikel verkauft, die keinen direkten sportlichen Bezug haben, dazu gehören u.a. Uhren, Brillen, Küchenartikel und Spielzeug.

Neben dem Merchandising in Eigenregie kann jedoch auch eine Lizenz zum Verkauf der Fanartikel an ein anderes Unternehmen abgetreten werden. Damit werden regelmäßige monatliche Einnahmen gesichert und weitere Stücklizenzgebühren möglich.¹²⁸

Diesen Erträgen stehen Kosten für die Vermarktung der Fanartikel gegenüber. Dazu gehören vor allem die Ausgaben für Material, Personal und Räumlichkeiten. Die Fußballklubs gehen folglich ein gewisses Risiko ein und müssen darauf achten, tatsächlich Gewinne mit dem Verkauf der Fanartikel zu erwirtschaften.¹²⁹

3.3.4 Sponsoring

Beim Sponsoring stellt der Sponsor Geld- oder Sachmittel dem Fußballklub zur Verfügung und erhält dafür das Recht auf „kommunikationspolitische Gegenleistungen.“¹³⁰ Die Nutzung der Prädikate „offizieller Sponsor“ und „offizieller Lieferant“ ist exklusiv den entsprechenden Unternehmen vorbehalten.

Ein Fußballunternehmen hat eine Reihe von kleineren und größeren Sponsoren. Diese können in die Kategorien Hauptsponsor, Ausrüster und Co-Sponsor eingeteilt werden. Der Hauptsponsor leistet den größten Beitrag für den Fußballklub, nutzt daher die werbewirksamste Fläche auf dem Trikot und hat weitere privilegierte Werbeflächen. Neben dem Hauptsponsor gibt es eine Reihe von Co-Sponsoren, die individuelle Werbepakete erwerben können.

Für die Sponsoren gibt es viele Möglichkeiten der Präsenz. Im Umfeld der Sportveranstaltung gibt es die Möglichkeiten der Banden-, Videotafel-, und Spielflächenwerbung sowie Audiowerbung im Stadion mittels Radio-Spots und Bewirtungswerbung in Form der Bereitstellung des Caterings. Beliebt sind auch Sonderaktionen im Stadion, wie Gewinnspiele, Darbietungen und Verteilung von Flyern.¹³¹

¹²⁸ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 176ff.

¹²⁹ vgl. Karlowitsch, E., Haupteinnahmequellen, 2005, S. 130

¹³⁰ Geyer, H., Ahrendt, B., Crashkurs BWL, 2008, S. 65

¹³¹ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 165f.

Darüber hinaus können Ausrüstungsgegenstände als Werbefläche genutzt werden. Der offizielle Ausstatter von Borussia Mönchengladbach ist seit der Saison 2003/04 Lotto Sport Italia. „Das Abkommen zwischen dem italienischen Sportartikelhersteller und Borussia sieht dabei die komplette Spiel-, Trainings- und Freizeitbekleidung inklusive Accessoires sowie ein ausgewähltes Angebot an Schuhen vor.“¹³² Beispiele sind u.a. die Werbung auf Trikots, Schuhen und sonstiger Bekleidung sowie des Mannschaftsbusses. Neben Geldmitteln als Gegenleistung können auch Sachmittel den Fußballklubs zur Verfügung gestellt werden. Audi ist seit 01. Juli 2002 der exklusive Automobilpartner des FC Bayern München.¹³³ Dies zeigt die Möglichkeit der Bereitstellung von bestimmten Produkten oder Dienstleistungen. Eine weitere exklusivere Form des Sponsorings ist die Namensvergabe von bestimmten Objekten des Fußballklubs. Ein Beispiel hierfür ist die Imtech-Arena des Hamburger SV. Die Firma Imtech kaufte die Namensrechte am ehemaligen Volksparkstadion, die zuvor bereits für einen bestimmten Zeitraum an AOL und die HSN Nordbank verkauft waren. „Die Partnerschaft zwischen Imtech und dem HSV ist weit mehr als ein Sponsoring. Durch gezielte Energieeffizienzmaßnahmen hilft Imtech dabei, unsere Arena zukunftsfähig zu machen.“¹³⁴ Die Vermarktung der Namensrechte am eigenen Stadion kann auch als Verkauf von immateriellen Vermögensgegenständen angesehen werden (vgl. Kapitel 3.1.2).

Die unterschiedlichen Höhen der Einnahmen aus dem Sponsoring zeigt die enge Verzweigung von sportlichem Erfolg und wirtschaftlichen Chancen. Der FC Bayern München erhielt in der Saison 2008/09 bis zu 20,0 Mio. Euro, Borussia Mönchengladbach nur 2,5 Mio. Euro.¹³⁵ Je erfolgreicher eine Mannschaft ist, desto mehr Geld scheinen die Sponsoren investieren zu wollen. Ob das Geld am Ende auch „mehr Tore“ schießt, kann aus dieser Perspektive heraus jedoch nicht beantwortet werden.

¹³² www.borussia.de, Ausrüster, o.J., Zugriff: 02.12.2013

¹³³ vgl. www.presseportal.de, Automobilpartner, 2002, Zugriff: 05.12.2013

¹³⁴ Carl E. Jarchow (HSV Vorstand); www.imtech-arena.de, Namensrechte, o.J., Zugriff: 05.12.2013

¹³⁵ vgl. Dworak, A., Finanzierung, 2010, S. 171

4 Vom Verein zur Kapitalgesellschaft

4.1 Überblick über vorhandene Gesellschaftsformen

Der Blick auf die Gesellschaftsformen ist ein Faktor für die Beantwortung der Frage, ob Geld wirklich Tore schießt. Denn von der Wahl der Gesellschaftsform hängen die Möglichkeiten der Finanzierung aber auch der Aufbau von effizienten Controllingelementen ab. Wird im Alltag über die Fußballbundesliga gesprochen, wird umgangssprachlich über die Vereine geredet. Doch schaut man sich einige Zahlen der DFL an, so sieht man, dass mit ca. 2,5 Mrd. Euro Gesamtumsatz und einem Gewinn nach Steuern von 55,1 Mio. Euro, durch alle Klubs des Lizenzfußballs, sich in diesem Bereich ein eigener Wirtschaftsfaktor entwickelt hat.¹³⁶

Diese Zahlen geben Anlass, auch die hinter den Fußballklubs stehenden Rechtsformen näher zu betrachten. Dieser Boom erfordert durchaus auch die Ausgliederung der Lizenzabteilung eines Vereines in eine eigenständige Kapitalgesellschaft. Mit der Ausgliederung schafft man zwei entscheidende Grundlagen für ein erfolgreiches Unternehmen. Zum einen sind dies die professionellen Strukturen im Bereich des Managements und zum anderen verschafft der Rechtsformwechsel eine wesentlich verbesserte Finanzierungsmöglichkeit.¹³⁷ In der 1. und 2. Bundesliga gibt es vier Gesellschaftsformen.

Ausgehend von 36 (=100%) Klubs, sind:

- 19 Kapitalgesellschaften ca. 53%
- 17 bilden einen eingetragenen Verein 47%

Die durch die Statuten der DFL begrenzten Möglichkeiten zur Wahl einer Gesellschaftsform bei der Ausgliederung der Sparte Fußball, begrenzen die vorherrschenden Formen der Kapitalgesellschaften auf die

- AG (2)
- GmbH (6)
- GmbH & Co. KGaA (11)

(vgl. Anhang 1 Übersicht Rechtsformen 1. und 2. Bundesliga eigene Quelle).

¹³⁶ vgl. www.bundesliga.de, Bundesligareport 2013, 2013, S. 3f., Zugriff: 15.10.2013

¹³⁷ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 71

4.2 Verbandsrechtliche Grundlagen

4.2.1 Ligastatuten

Der DFB als Dachverband für den gesamten Fußball in Deutschland vertritt die Interessen seiner Mitglieder im In- und Ausland. Gegründet wurde der DFB 1900 durch damals 86 Fußballvereine. Im Jahre 1903 wurde die erste deutsche Meisterschaft ausgespielt. Die Bundesliga wurde erst im Jahr 1963 gegründet und wächst seitdem stetig. Aufgrund der Mitgliedschaft ist der DFB und alle seine Mitglieder dazu verpflichtet, die Reglements der FIFA bzw. der UEFA umzusetzen. Dazu zählt auch die Einhaltung des Financial Fair Play. Die Hauptaufgaben des DFB sind den Fußballsport nachhaltig zu entwickeln und zu fördern. Die Mitglieder des DFB umfassen 25.641 Vereine, 59.691 Mannschaften und ca. 6,8 Mio. Mitglieder in den Vereinen.¹³⁸ Eines dieser Mitglieder ist der Ligaverband, der 2001 von dem DFB gegründet wurde. Der Ligaverband ist der Zusammenschluss aller 36 Bundesligaklubs und hat seine eigene Satzung, das sogenannte Ligastatut. Die Aufgaben des Ligaverbandes sind unter anderem die Durchführung des Spielbetriebs, die Vermarktung des Lizenzfußballs und vor allem die Lizenzierung der Klubs unter Berücksichtigung der UEFA Reglements. Für den größten Teil der Aufgaben gründete der Ligaverband die DFL, welche die operativen Geschäfte für den Ligaverband führt. In der Satzung des Ligaverbandes ist auch die 1998 durch den DFB verabschiedete Möglichkeit der Ausgliederung in eine Kapitalgesellschaft verankert.¹³⁹

4.2.2 Die „50+1 -Regel“

Die 50+1 -Regel ist für die Rechtsformwahl genauso entscheidend wie für den Bereich der Finanzierung. Im Folgenden liegt der Schwerpunkt auf der rechtlichen Betrachtung. *„2. ... Der Verein („Mutterverein“) ist an der Gesellschaft mehrheitlich beteiligt („Kapitalgesellschaft“), wenn er über 50% der Stimmenanteile zuzüglich mindestens eines weiteren Stimmenanteils in der Versammlung der Anteilseigner verfügt. ...“*¹⁴⁰ Der Auszug aus der Satzung des Ligaverbandes zeigt die sogenannte 50+1 -Regel. Im Falle einer Ausgliederung der Lizenzabteilung muss der Mutterverein mindestens 50% der Stimmrechte plus ein Stimmrecht an der Gesellschaft haben.¹⁴¹

¹³⁸ vgl. www.dfb.de, Mitgliederstatistik, 2012, S. 2ff., Zugriff: 02.10.2013

¹³⁹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 14ff.

¹⁴⁰ static.bundesliga.de, Satzung Ligaverband, 2010, § 8 Abs. 2, Zugriff: 02.10.2013

¹⁴¹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 90; dazu Kapitel 3.2.2

Eine weitere Voraussetzung für die Lizenzierung ist ein nachgewiesenes Mindestkapital von 2,5 Mio. Euro.¹⁴² „Kapitalgesellschaften müssen zum Zeitpunkt der erstmaligen Lizenzerteilung zum Nachweis ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit darlegen, dass das gezeichnete Kapital (§ 272 Abs. 1 HGB) mindestens € 2.500.000 beträgt....“¹⁴³ Diese beiden Satzungsvorgaben geben die möglichen Rechtsformen vor. Das gezeichnete Kapital ist der Teil, der bei Kapitalgesellschaften die Höchstgrenze der Haftung für Verbindlichkeiten ausmacht. Somit entfallen sämtliche Personengesellschaften und es bleiben die AG, die GmbH und die KGaA übrig.¹⁴⁴

4.3 Die vorherrschenden Rechtsformen

4.3.1 Der Verein

Der Verein ist rechtlich in dem BGB §§ 21-79 geregelt. Die Grundform einer jeden Körperschaft ist der Verein und zählt zu den juristischen Personen. Grundsätzlich wird im BGB der nicht wirtschaftliche Verein (§ 21 BGB) und der wirtschaftliche Verein (§ 22 BGB) unterschieden. Der nichtwirtschaftliche Verein ist so ausgerichtet, dass sein Zweck nicht wirtschaftlich ist¹⁴⁵. „Ein wirtschaftlicher Verein ist gegeben, wenn er auf einem äußeren Markt planmäßig und dauerhaft Leistungen gegen Entgelt anbietet.“¹⁴⁶ Für die Gründung eines Vereins sind sieben Mitglieder nötig, von denen ein Vorstand gewählt wird. Die Rechtsfähigkeit erlangt der nichtwirtschaftliche Verein mit Eintragung in das Vereinsregister. Gesetzlich vertreten wird der Verein durch den Vorstand, dem auch die Geschäftsführung obliegt. Das beschlussfassende Organ ist die Mitgliederversammlung. Für die Gründung ist kein Kapital laut Gesetz vorgeschrieben. Die Haftung gegenüber Dritten beschränkt sich auf das Vereinsvermögen. Eine Gewinnverteilungsregelung ist nicht gegeben, da grundsätzlich von keinen Gewinnerzielungsabsichten ausgegangen wird, worunter man die Gemeinnützigkeit versteht.¹⁴⁷

¹⁴² vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 90

¹⁴³ static.bundesliga.de, Lizenzierungsordnung (LO), 2012, § 8 Abs. 7 LO Zugriff: 05.10.2013

¹⁴⁴ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 21

¹⁴⁵ vgl. Alpmann, J., Gesellschaftsrecht, 2012, S. 230ff.

¹⁴⁶ vgl. Alpmann, J., Gesellschaftsrecht, 2012, S. 231

¹⁴⁷ vgl. §§ 21ff. BGB

4.3.2 Die Aktiengesellschaft (AG)

Die AG ist gesellschaftsrechtlich in einem eigenen Gesetz, dem Aktien Gesetz, geregelt. Die Gründung einer AG kann grundsätzlich durch eine natürliche Person erfolgen. Die Gesellschaftsführung erfolgt durch den Vorstand. In einer AG sind neben dem Vorstand noch der Aufsichtsrat und die Hauptversammlung als Organe vorhanden. Der Aufsichtsrat, welcher durch die Hauptversammlung gewählt wird, bestellt den Vorstand und ist für die Überwachung des Vorstandes zuständig. Die Hauptversammlung hat einige weitere Aufgaben wie z.B. die Abstimmung über die Verwendung des Bilanzgewinns und die Entlastung des Vorstandes und des Aufsichtsrates. Das Grundkapital einer AG muss 50.000 Euro betragen und kann als Nennwert- oder Stückaktien vorliegen. Die Gewinnverteilung richtet sich nach den Anteilen an dem Grundkapital. Nach § 264a HGB ist eine AG zur Offenlegung der Finanz- und Vermögenslage verpflichtet.¹⁴⁸

4.3.3 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die GmbH ist gesellschaftsrechtlich ebenfalls in einem eigenständigen Gesetz, dem GmbHG, geregelt. Eine GmbH kann zu jedem Zweck und durch eine oder mehrere Personen gegründet werden. Die Geschäftsführung wird durch die Gesellschafter oder andere Personen durchgeführt. Dies kann in dem Gesellschaftervertrag individuell geregelt werden. Neben der Geschäftsführung gibt es noch zwei weitere Organe. Zum einen die Gesellschafterversammlung, welche notwendig ist, da sie das willensbildende Organ ist. Zum zweiten ein Aufsichtsrat, der nur zu bilden ist, wenn es im Gesellschaftsvertrag geregelt ist. Für die Gründung ist ein Stammkapital von 25.000 Euro nachzuweisen. Die Haftung gegenüber Dritten beschränkt sich auf das Gesellschaftsvermögen. Die Gewinnverteilung richtet sich nach den Anteilen an dem Gesellschaftsvermögen. Die GmbH ist zur Offenlegung der Finanz- und Vermögenslage nach dem § 41 GmbHG verpflichtet.¹⁴⁹

4.3.4 Die Kommanditgesellschaft und die Aktien (KGaA)

Die KGaA ist gesellschaftsrechtlich innerhalb des AktG in den §§ 278-290 geregelt. Die KGaA ist eine Mischung von AG und KG, wobei von beiden Gesellschaftsformen Regelungen einfließen.¹⁵⁰

¹⁴⁸ vgl. §§ 1ff. AktG

¹⁴⁹ vgl. §§ 1ff. GmbHG

¹⁵⁰ vgl. Alpmann, J., Gesellschaftsrecht, 2012, S. 230

Für die Gründung einer KGaA sind mindestens fünf Personen notwendig: Ein Komplementär, ein Kommanditaktionär und drei Aufsichtsräte. Aus der Stellung als Komplementär ergibt sich automatisch auch die Geschäftsführung der KGaA. Das Besondere an der KGaA ist, dass als Komplementär auch eine juristische Person zulässig ist.¹⁵¹ Die weiteren Organe der KGaA sind die Hauptversammlung sowie der Aufsichtsrat. Auch bei diesen Organen gibt es Unterschiede zu der AG. Für den Aufsichtsrat ist wichtig zu erwähnen, dass dieser bei der KGaA nicht den Vorstand bestimmt, da die Geschäftsführung dem Komplementär obliegt. Durch die Satzung kann der Komplementär sogar so gestärkt werden, dass die Hauptversammlung nur an Entscheidungen nach dem § 119 AktG beteiligt wird, wobei alle Entscheidungen immer von dem Komplementär bestätigt werden müssen. Das Grundkapital der KGaA beläuft sich auch auf 50.000 Euro.

Bei der Haftung gilt für den Komplementär die persönliche und unbeschränkte Haftung und für die Kommanditisten die Haftung bis zur Höhe ihrer Einlage. Die Gewinnverteilung ist wie bei der AG an den Anteil am Gesellschaftsvermögen gekoppelt. Die Offenlegung der Finanz- und Vermögenslage ist analog der AG.¹⁵²

4.3.5 Die GmbH & Co. KGaA

Die GmbH & Co. KGaA ist in den Ligastatuten nicht explizit erwähnt. Sie ist allerdings die am häufigsten vertretene Rechtsform in der Bundesliga. Legt man die 50+1 -Regel zugrunde, wird deutlich, warum dies die am häufigsten gewählte Rechtsform ist. Zum einen entspricht die starke Stellung des Komplementärs der Regel, da ohne die Zustimmung des Geschäftsführers keine Entscheidungen getroffen werden können. Zum anderen verschafft sich der Klub alle Möglichkeiten, um neues Kapital zu beschaffen.¹⁵³

¹⁵¹ vgl. Alpmann, J., Gesellschaftsrecht, 2012, S. 230

¹⁵² vgl. §§ 278 – 290 AktG

¹⁵³ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 67ff.

4.4 Ist ein eingetragener Verein noch zeitgemäß für den Profifußball?

„Mit einem Dorfverein hat das nichts mehr zu tun.“¹⁵⁴ Dies ist ein kritisches Zitat des WDR in Bezug auf den FC Schalke 04 e.V. in einer bereits lang andauernden Diskussion über die Rechtsformen im Bereich des Profifußballs. Der letzte Konzernbericht (2012) des FC Schalke 04 e.V. wies eine Mitarbeiteranzahl von mehr als 500 aus. Die Bilanzsumme belief sich auf 251 Mio. Euro und die Umsatzerlöse beliefen sich auf 190,7 Mio. Euro.¹⁵⁵

Die Zahlen des Rekordjahres 2011 lagen über den Zahlen von 2012 wobei es weniger Mitarbeiter waren.¹⁵⁶ Schaut man sich den § 267 HGB (Größenklassen) an, so wird deutlich, dass sämtliche Anforderungen an eine große Kapitalgesellschaft erfüllt sind. Bei solchen Zahlen muss man sich auch die Frage stellen, ob der e.V. hier noch die richtige Rechtsform ist. Mittlerweile wird aufgrund der großen Summen auch das Thema der Rechtsformverfehlung diskutiert, was hier nicht näher betrachtet wird. Für nicht wirtschaftliche Vereine gilt vor allem der Grundsatz der Gemeinnützigkeit, der bei den wirtschaftlichen Tätigkeiten und der Größenordnung in der Bundesliga nicht mehr zu erkennen ist.¹⁵⁷ Schaut man dann tiefer in die Strukturen eines Vereins, wird deutlich, dass auch diese keine gute Grundlage für ein ökonomisch ausgerichtetes Unternehmen sind. Zum Teil werden Vereine noch von ehrenamtlichen Vorständen geführt, denen man auch eine fehlende Professionalität unterstellt. Dieser Tatsache hat auch der DFB 1995 Rechnung getragen und die Rahmenbedingungen der Satzung für einen Lizenzverein erlassen. Demnach müssen in Vereinen ein Aufsichtsrat und ein Wahlausschuss gebildet werden.¹⁵⁸ Damit wird eine Professionalisierung der Geschäftsführung angestrebt und ist eng an die Rechtsform AG angegliedert.¹⁵⁹ Eine weitere Tatsache ist der Artikel 29 des Financial Fair Play, nach dem der Verantwortliche im Finanzbereich mindestens die Qualifikation eines Buchhalter- oder Wirtschaftsprüfer-Diplom und eine dreijährige Praxiserfahrung aufweisen muss.¹⁶⁰ Trotz dieser Bedingung gelten die personellen und organisatorischen Strukturen einer Kapitalgesellschaft als wesentlich effizienter, um die wirtschaftlichen und sportlichen Ziele zu erreichen.

¹⁵⁴ www.wdr5.de, Der Fußballkonzern, 2012, Zugriff: 02.12.2013

¹⁵⁵ vgl. www.schalke04.de, Konzernbericht FC Schalke 04, 2012, Zugriff: 02.12.2013

¹⁵⁶ vgl. www.schalke04.de, Konzernbericht FC Schalke 04, 2011, Zugriff: 02.12.2013

¹⁵⁷ vgl. Sigloch, J., Klimmer, C., Unternehmen Profifußball, 2001, S. 62

¹⁵⁸ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 92

¹⁵⁹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 92

¹⁶⁰ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 29

Allerdings muss auch gesagt werden, dass ein Rechtsformwechsel allein nicht ausreicht, aber eine wichtige Grundlage bildet, um neben dem sportlichen Erfolg auch wirtschaftlichen Erfolg zu haben. Letztendlich ist der wirtschaftliche Erfolg in hohem Maße abhängig von der Qualität der Manager, wie auch der sportliche Erfolg von den Spielern abhängig ist. Im Bereich des Managements gibt es hier die besondere Herausforderung, Manager mit einem guten betriebswirtschaftlichen Fachwissen aber auch sportlichem Fachwissen zu rekrutieren.¹⁶¹

Ein weiterer Aspekt der gegen die Rechtsform Verein spricht, ist die Fehlende Transparenz und der außer Acht gelassene Gläubigerschutzgedanke. Der § 252 HGB dient als Schutz für die Gläubiger einer Kapitalgesellschaft. Auf einen Verein findet dieser keine Anwendung. Auch bei der Haftung gibt es gravierende Unterschiede zu den Kapitalgesellschaften.¹⁶²

Zum Schluss dieser kritischen Frage sollen noch einige Zahlen der gesamten Bundesliga betrachtet werden. In der Saison 2011/12 hatte der Bereich Lizenzfußball 44.284 dauerhaft Beschäftigte. Die Steuerabgaben beliefen sich auf ca. 798 Mo. Euro. Der Gewinn nach Steuern belief sich auf 55,1 Mio. Euro und der Gesamtumsatz lag bei 2,5 Mrd. Euro. Diese Zahlen belegen noch einmal, dass der Lizenzfußball definitiv als ein eigener starker Wirtschaftsfaktor angesehen werden kann. Und trotzdem gibt es noch eine Kennzahl, die nicht positiv ist. Die Tatsache, dass immer noch 12 der 36 Bundesligisten kein positives Ergebnis vorweisen konnten und einen Schuldenberg vor sich herschieben, stellt auch die Frage der Rechtsform in den Vordergrund.¹⁶³

Nimmt man all diese aufgezählten Gründe zusammen, wobei es durchaus noch mehr Betrachtungsweisen gibt, wird deutlich, dass der e.V. in dem heutigen Profifußball unzureichend strukturiert und wirtschaftlich ineffizient ist. Stattdessen müssen dort professionelle Unternehmen für einen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg sorgen.

¹⁶¹ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 95ff.

¹⁶² vgl. Sigloch, J., Klimmer, C., Unternehmen Profifußball, 2001, S. 62ff.

¹⁶³ vgl. www.bundesliga.de, Bundesligareport, 2013, S. 6ff., Zugriff: 04.12.2013

4.5 Die Ausgliederung der Sparte Lizenzfußball

Die ersten Abschnitte haben gezeigt, dass der Profifußball ein starker Wirtschaftsfaktor geworden ist und auch die Rechtsform an die neuen Gegebenheiten angepasst werden muss.¹⁶⁴ Eine neue Rechtsform bedarf einer bewussten Entscheidung, die langfristig wirksam ist und von vielen Faktoren abhängt. Zu den Faktoren zählen die Haftung, die Gewinn- und Verlustbeteiligung, Finanzierungsmöglichkeiten, Leitungsbefugnis, Beteiligungsverhältnisse, Steuerbelastung, Publizität und Gründungskapital.¹⁶⁵

Bei all den Entscheidungskriterien spielt in dem Bereich Profifußball immer die 50+1 - Regel eine entscheidende Rolle.¹⁶⁶ Daher erscheint auch die GmbH & Co. KGaA am effizientesten bei der Erfüllung der DFB Statuten und einer neuen wirtschaftlichen Ausrichtung.¹⁶⁷ Die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung fällt in den Bereich der Rechtsnachfolge. Bei der Rechtsnachfolge wird zwischen Einzel- und Gesamtrechtsnachfolge unterschieden. Betroffen sind sämtliche Rechte und Pflichten.¹⁶⁸ Die Einzelrechtsnachfolge kennzeichnet sich durch die einzelne Übertragung sämtlicher Aktiva und Passiva durch einzelne Verträge. Bei der Gesamtrechtsnachfolge gibt es nur einen Vertrag bei dem sämtliche Rechte und Pflichten auf den Nachfolger übertragen werden.¹⁶⁹

Bis 1998 waren keine Kapitalgesellschaften im Lizenzsport zugelassen. Grundlage für eine Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft ist das Umwandlungsgesetz. Dieses Gesetz bietet vier Möglichkeiten, wie ein Rechtsformwechsel gestaltet werden kann. Dies sind die Verschmelzung, die Spaltung, Vermögensübertragung und der Formwechsel. Die Spaltung wird noch einmal in drei Möglichkeiten unterteilt. Die Aufspaltung, die Abspaltung und die Ausgliederung.¹⁷⁰

Aufgrund der 50+1-Regel bleibt allerdings nur die Variante „Spaltung durch Ausgliederung“ übrig. Bei der Verschmelzung der Vermögensübertragung und der Aufspaltung wird der übertragene Rechtsträger aufgelöst. Im Falle einer Abspaltung gehen Anteile an die Gläubiger des Rechtsträgers. Der Formwechsel würde den kompletten Verein betreffen.¹⁷¹

¹⁶⁴ vgl. Sigloch, J., Klimmer, C., Unternehmen Profifußball, 2001, S. 62

¹⁶⁵ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, S. 217ff.

¹⁶⁶ vgl. Sigloch, J., Kommer, C., Unternehmen Profifußball, 2001, S. 67

¹⁶⁷ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 89

¹⁶⁸ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 90ff.

¹⁶⁹ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 90

¹⁷⁰ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 92

¹⁷¹ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 92

4.6 Corporate Governance Struktur und Going Public Borussia Dortmund

„Der Gang, der den BVB reich machen soll, ...“¹⁷² ist eine Schlagzeile aus dem Oktober 2000 und meint den ersten Börsengang eines deutschen Profifußballvereins. Mit diesem Schritt hat der Klub nach vielen gewonnenen Titeln eine Pionierleistung für den deutschen Fußball vollbracht.¹⁷³

Der BVB 09 wurde 1909 durch 18 „echte Borussen“ gegründet. In seiner 104 jährigen Geschichte hat der BVB viele sportliche Erfolge gefeiert. Dazu zählen acht Meistertitel, drei DFB Pokalsiege, vier Supercupsiege und jeweils ein Sieg in der Champions League, dem Europacup der Pokalsieger und dem Weltpokal.¹⁷⁴

Neben den sportlichen Erfolgen gab es aber auch die wirtschaftlichen Talfahrten. Im Jahre 2005 stand der BVB kurz vor der Insolvenz. Die schlechte wirtschaftliche Situation resultierte aus einer noch nie dagewesenen Misswirtschaft in Form von außerordentlich hohen Transferzahlungen seit Mitte der 90er.¹⁷⁵

Neben den hohen Transferleistungen waren es aber die hohen Gehälter und Prämien der Spieler, die für lange Verträge ausgehandelt wurden, die zu einer wirtschaftlichen Schieflage führten.¹⁷⁶

Aus dieser wirtschaftlichen Situation heraus, war es notwendig, die Kapitalbasis zu vergrößern.¹⁷⁷ Dies ist ein Beleg dafür, dass bei Vereinen der erste Gedanke der Kapitalbeschaffung gilt, im Falle einer Ausgliederung. Doch mindestens genauso wichtig ist die effektive Governance Struktur, was das Beispiel Borussia Dortmund verdeutlicht.¹⁷⁸ Für die Vergrößerung der Kapitalbasis kommen, wie in Kapitel 3 bereits erläutert, die Innenfinanzierung bzw. die Außenfinanzierung in Frage. Wobei die Innenfinanzierung relativ schnell an ihre Grenzen stößt, da es sich um Kapital aus dem Umsatzprozess handelt. Die Außenfinanzierung hingegen bietet von einem klassischen Bankkredit bis zum Going Public eine Vielzahl von Alternativen, um Kapital von außen zuzuführen.

¹⁷² www.spiegel.de, Börsengang Borussia Dortmund erwartet, 2000, Zugriff: 08.12.2013

¹⁷³ vgl. www.bvb.de, Der Börsengang des BVB, 2000, Zugriff: 08.12.2013

¹⁷⁴ vgl. www.bundesliga.de, Borussia Dortmund, 2013, Zugriff: 08.12.2013

¹⁷⁵ vgl. www.kicker.de, BVB Crash, 2005, Zugriff: 09.12.2013

¹⁷⁶ vgl. Schulze-Marmeling, D., Borussia Dortmund, 2005, S. 288

¹⁷⁷ vgl. www.spiegel.de, Börsengang Borussia Dortmund erwartet, 2000, Zugriff: 08.12.2013

¹⁷⁸ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 71

Auch muss kritisch erwähnt werden, dass für einen e.V. dieser Weg der Kapitalbeschaffung recht schwierig ist, da es sich dann meist um Bankkredite handelt, welche durch die veralteten Vereinsstrukturen und durch die Kreditinstitute hoch eingeschätzten Risiken, teuer bezahlt werden müssen.¹⁷⁹

Mit dem Börsengang 2000 versuchte der BVB seine bedrohliche Situation durch die Aufnahme frischen Kapitals abzuwenden. Schon in dieser Zeit wies der ehemalige Präsident Wolfgang Niebaum darauf hin, dass man mit den veralteten Vereinsstrukturen keinen ökonomischen oder sportlichen Erfolg in Zukunft haben würde und im internationalen Vergleich hinter der Konkurrenz bliebe.¹⁸⁰

Allerdings hat der BVB auch bewiesen, dass es nicht reicht, die Strukturen einer Kapitalgesellschaft aufzubauen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Die beinahe Insolvenz ist ein Beleg dafür, dass es neben den Strukturen auch auf die Qualität des Managements ankommt.¹⁸¹ Für den Börsengang war es zunächst nötig, dass die Mitgliederversammlung des e.V. der Ausgliederung zustimmt. Diese Zustimmung erfolgte in den Jahren 1999 und 2000. Des Weiteren war es für die Gründung der GmbH & KGaA nötig, die Geschäftsführungs - GmbH zu gründen, deren alleiniger Gesellschafter der BVB e.V. ist. Damit war es möglich, die GmbH als alleinigen Komplementär in der GmbH & Co. KGaA einzusetzen.¹⁸²

Die Aktionärsstruktur weist einen Streubesitz von 81,05% aus und gerade einmal 7,24% Aktienbesitz für den BVB e.V..¹⁸³ Dies widerspricht auf den ersten Blick der 50+1-Regel. Doch aufgrund der GmbH als alleiniger Komplementär der KGaA, ist die Gesellschaft vor feindlichen Übernahmen geschützt. Die Kommanditisten haben lediglich Einfluss auf den Aufsichtsrat, der wiederum nur überwachend tätig ist.¹⁸⁴ Neben der Betrachtung der Governance Struktur ist aber auch ein Blick auf die Entwicklung des Aktienkurses interessant. Denn wer frisches Kapital haben möchte, muss auch Teile seiner Macht hergeben, um eine gewisse Rentabilität zu gewährleisten.¹⁸⁵ Im Falle der Aktie von Dortmund, lässt sich eine Attraktivität allerdings nur herstellen, wenn es zu hohem Dividendenauszahlungen kommt.¹⁸⁶ Und genau dies ist das Problem von Dortmund bisher gewesen.

¹⁷⁹ vgl. Sigloch, J., Klimmer, C., Unternehmen Profifußball, 2001, S. 30ff.

¹⁸⁰ vgl. Schulze-Marmeling, D., Borussia Dortmund, 2005, S. 322

¹⁸¹ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 96

¹⁸² vgl. aktie.bvb.de, Unternehmensportrait, 2013, Zugriff: 10.12.2013

¹⁸³ vgl. aktie.bvb.de, Investorenpräsentation, 2013, Zugriff: 10.12.2013

¹⁸⁴ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 76ff.

¹⁸⁵ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 71

¹⁸⁶ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 78

Der Börsengang 2000 wurde durch viele Experten als eine echte Bereicherung der an der Börse angebotenen Aktien angesehen. Allerdings wurde auch damals schon betont, dass Dortmund Gewinne erwirtschaften muss, um Dividenden auszahlen zu können.¹⁸⁷

Bereits im ersten Jahresabschluss 2001, nach dem Börsengang, wurde ein Verlust von 9 Mio. Euro ausgewiesen. Dies hatte zur Folge, dass keine Dividende ausgeschüttet wurde.¹⁸⁸ Der Aktienkurs fiel von 10,05 Euro auf 8,00 Euro.¹⁸⁹

Dies war der Beginn einer wirtschaftlichen Talfahrt, wie es sie vorher nicht gegeben hat. Das Management wirtschaftete so schlecht, dass im Jahr 2005 der Höhepunkt mit 122 Mio. Euro Schulden und beinahe Insolvenz erreicht wurde.¹⁹⁰ Zu diesem Zeitpunkt wurde die Aktie mit einem Kurs von unter 3,00 Euro gehandelt.¹⁹¹ In diesem Jahr erfolgte auch der Rücktritt des damaligen Managements, welchem durch die extreme Misswirtschaft, große Schuld an der bedrohlichen Situation gegeben wurde.¹⁹² Der neue Vorstand stand somit vor der Herausforderung, den Klub wirtschaftlich sowie sportlich wieder zu sanieren. Hierfür war ein Sanierungsplan mit harten Sparmaßnahmen entscheidend.¹⁹³

Im Jahr 2009 wurde die Aktie mit dem Allzeittief von unter 1,00 Euro gehandelt.¹⁹⁴ Seit diesem Zeitpunkt ging es für den Klub sportlich und finanziell wieder bergauf, was sich im Rekordjahr 2012 ausweist. Der BVB hat zwei Meisterschaften in Folge gewonnen und weist für das Geschäftsjahr 2011/12 einen Gewinn von 34,3 Mio. Euro aus. Dies hat auch zur Folge, dass die Aktionäre erstmalig nach dem Börsengang 2000 eine Dividende in Höhe von 6 EuroCent/Aktie erhalten.¹⁹⁵

Die TU München hat sich auch mit der Aktie des BVB beschäftigt und analysiert, wie es zu Kursschwankungen kommt. Natürlich haben sportliche Erfolge bzw. Misserfolge genauso wie Informationen zu Spielerverkäufen einen Einfluss auf den Kurs. Doch ausschlaggebend ist, wie bei jedem anderen Unternehmen, der Blick auf die Entwicklung des Umsatzes und des Gewinns.¹⁹⁶

¹⁸⁷ vgl. manager-magazin.de, Echte Bereicherung auf dem Kurszettel, 2000, Zugriff: 10.12.2013

¹⁸⁸ vgl. aktie.bvb.de, Borussia Dortmund Geschäftsbericht 2001, 2001, Zugriff: 10.12.2013

¹⁸⁹ vgl. aktie.bvb.de, BVB-Aktie, Aktienkurs, 2013, Zugriff: 13.12.2013

¹⁹⁰ vgl. www.sueddeutsche.de, Aktien für die Fans, 2013, Zugriff: 12.12.2013

¹⁹¹ vgl. aktie.bvb.de, BVB-Aktie, Aktienkurs, 2013, Zugriff: 13.12.2013

¹⁹² vgl. www.manager-magazin.de, Niebaum tritt zurück, 2005, Zugriff: 13.12.2013

¹⁹³ vgl. www.handelsblatt.com, BVB ein Börsendrama in schwarz gelb, 2013, Zugriff: 13.12.2013

¹⁹⁴ vgl. aktie.bvb.de, BVB-Aktie, Aktienkurs, 2013, Zugriff: 13.12.2013

¹⁹⁵ vgl. www.manager-magazin.de, BVB bietet erste Dividende, 2012, Zugriff: 13.12.2013

¹⁹⁶ vgl. www.sueddeutsche.de, Aktien für die Fans, 2013, Zugriff: 12.12.2013

Mit dem Going Public hat der BVB es geschafft, neue Wege für die Kapitalbeschaffung zu erschließen und professionellere Strukturen für die Geschäftsführung zu etablieren.¹⁹⁷ Auch wenn es hierfür nötig war, erst kurz vor der Insolvenz zu stehen, um dann das richtige Management einzusetzen.

4.7 Reflexion

In der abgelaufenen Saison waren 53% der Erst- und Zweitligisten in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft strukturiert. Diese Klubs haben der wirtschaftlichen Entwicklung des Profifußballs Rechnung getragen und haben ihre Governance Struktur neu ausgerichtet und sich den Markt für neue Kapitalbeschaffungsmaßnahmen geöffnet. Für die Klubs ist es entscheidend, die sportlichen und wirtschaftlichen Ziele in Einklang zu bekommen.¹⁹⁸ Das Beispiel von Borussia Dortmund hat gezeigt, dass neue Strukturen und die Aufnahme von neuem Kapital nichts bringen, wenn das Management nicht über ausreichende Qualität verfügt. Auf der anderen Seite zeigt sich das Beispiel von FC Schalke 04, der heute noch als e.V. aktiv ist. Wobei die Betrachtung der Bilanzzahlen gezeigt hat, dass dieser Verein eher eine große Kapitalgesellschaft ist und Diskussionen über eine Rechtsformverfehlung hervorrufen. Das Financial Fair Play zielt darauf ab, die wirtschaftliche und finanzielle Leistungsfähigkeit zu gewähren bzw. zu verbessern und den Gläubigerschutz durchzusetzen.

Des Weiteren soll die Transparenz der Klubs erhöht werden, um den Druck durch die Öffentlichkeit zu erhöhen, finanziell angemessen zu handeln.¹⁹⁹

Diese Regeln sind von großer Bedeutung, um solche Beispiele wie die Misswirtschaft von Borussia Dortmund 2005 nicht mehr vorkommen zu lassen.²⁰⁰

Daher ist es auch als positiv zu sehen, dass die DFL sämtliche Regelungen in die LO der DFL übernommen hat und somit auch die Klubs zu einem Nachweis gezwungen sind, die nicht in den UEFA Wettbewerben antreten.²⁰¹

¹⁹⁷ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 82

¹⁹⁸ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 83

¹⁹⁹ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 2 Abs. 2a

²⁰⁰ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 3

²⁰¹ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 16ff.

Festzuhalten bleibt, dass die Bundesliga heute ein eigenständiger Wirtschaftsfaktor geworden ist, in dem die klassischen Einnahmen des Spielbetriebes nicht ausreichend sind, um die enormen Ausgaben zu decken. Um die Kapitalbasis zu erweitern, ist es nötig, sich in die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft zu wandeln.²⁰²

Des Weiteren gibt es keine pauschale Aussage, welche Rechtsform die geeignetste Form ist. Diese Entscheidung muss von jedem Klub individuell getroffen werden, im Abgleich mit den sportlichen sowie wirtschaftlichen Zielen. Entscheidend ist allerdings nicht nur die neuen Governance Strukturen einzuführen, sondern das Management auch qualitativ gut zu besetzen, wie das Beispiel Dortmund gezeigt hat.²⁰³

²⁰² vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 68ff.

²⁰³ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 82ff.

5 Ausgewählte Controlling- und Planungsinstrumente für Spielerinvestitionen

5.1 Die Besonderheiten der Fußballbranche und die daraus resultierende Controlling-Notwendigkeit

Die Sportbranche im Allgemeinen und die Sparte Pforzfelder Fußball im Besonderen, grenzen sich in mancher Hinsicht deutlich von anderen Wirtschaftszweigen ab. Grundsätzlich scheint es in der freien Wirtschaft höchst profitabel, ein Monopolist zu sein. Im sportlichen Wettbewerb wäre es jedoch der Ruin, ohne ernsthaften Herausforderer und einen spannenden Wettkampf. Schließlich wird in der Regel ein Zusammenhang zum Zuschauerinteresse unterstellt.²⁰⁴

Eine weitere, zentrale Abweichung stellt die bereits beschriebene Theorie der Siegesmaximierung dar. Es steht die Sachzielerreichung, in der oftmals wirtschaftliche Erfordernisse als Nebenbedingung integriert sind, im Vordergrund.²⁰⁵ Sportlicher Erfolg ist daher eng mit wirtschaftlichem Aufschwung verknüpft. Unter Berücksichtigung dieser Annahme, stellt man fest, dass die eigene Mannschaft eine wichtige Erfolgsdeterminante für die Fußballunternehmen darstellt.

²⁰⁴ vgl. Kutzner, S., UEFA-Financial Fairplay, 2011, S. 10

²⁰⁵ vgl. Schulte, K., Teaminvestition, 2009, S. 14f.

Gute Spieler kosten „gutes“ Geld, unabhängig ob man von einmaligen Transferzahlungen oder dem monatlichen Spielergehalt ausgeht. Die Bundesligavereine haben in der Sommertransferperiode 2012 insgesamt 163, 68 Mio. Euro für neues Personal ausgegeben.²⁰⁶

Bei diesem Volumen erkennt man deutlich, dass eine Fehlinvestition durchaus zum wirtschaftlichen Niedergang beitragen kann.

„Kaufmännisch nicht fundierte Investitionsentscheidungen können somit für die Klubs existenzbedrohende Auswirkungen haben.“²⁰⁷

Die große Frage, ob „Geld wirklich Tore schießt“, fließt in jede Investitionsentscheidung mit ein und kann in der Praxis nicht abschließend beantwortet werden. Aus dieser Problematik ergeben sich Anforderungen an das Controlling von Fußballvereinen.

„Unter Controlling ist die Summe aller Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen, die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Informationsso zu koordinieren, damit die Unternehmensziele optimal erreicht werden.“²⁰⁸ Es ist somit im Vorfeld notwendig, Anforderungen an eine Spielerinvestition zu definieren und die Erfüllung dieser Ansprüche zu überwachen. Diese Bachelorarbeit hat sich zur Aufgabe gestellt, der Frage nachzugehen, ob sich Elemente des Controlling auf die Fußballbranche beziehen lassen. Es stellt sich die Frage, ob die Implementierung von Controllinginstrumenten einen relevanten Beitrag zur Entscheidungsfindung leisten kann oder ob das „Bauchgefühl“ des Managers den Ausschlag gibt.²⁰⁹

5.2 Von der Investition zur Teaminvestition

Nachdem in Kapitel 3 ausführlich über die Finanzierungsmöglichkeiten von Fußballunternehmen berichtet wurde, wird nun auf die Kapitalverwendung Bezug genommen. Bei einer Investition handelt es sich um eine Anlage von Geldmitteln zu wirtschaftlichen Zwecken.²¹⁰ Fußballunternehmen können ihr Kapital vielschichtig einsetzen, z.B. in die Infrastruktur (neues Trainingsgelände, neues Stadion etc.). In diesem Kapitel soll jedoch lediglich der Kapitaleinsatz für den Spielerkader betrachtet werden. Wie bereits beschrieben, hat die Personalplanung immense Auswirkungen auf den sportlichen Erfolg. Eine Teaminvestition muss nicht zwingend über den Transfermarkt erfolgen.

²⁰⁶ vgl. www.transfermarkt.de, Ausgaben, 2012, Zugriff 10.12.2013

²⁰⁷ Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 165

²⁰⁸ Söhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 189

²⁰⁹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 166

²¹⁰ vgl. Bleis, C., Grundlagen Investition und Finanzierung, 2012, S. 1

Je nach Klubphilosophie kann die eigene Ausbildung von Nachwuchsspielern verstärkt gefördert werden. Daher ist es an dieser Stelle notwendig, die Arten der Teaminvestitionen zu differenzieren. Man kann grundsätzlich zwischen dem Erwerb oder der Erstellung von Personal unterscheiden. Der Erwerb stellt die Aufstockung der Belegschaft über den externen Transfermarkt dar. Die Ausbildung von eigenen Talenten fördert die Erstellung von neuem Personal. Die Vertragsverlängerung von bestehenden Arbeitspapieren kann bei erworbenem und erstelltem Personal für eine langfristige Zusammenarbeit sorgen und fördert somit dauerhaft die Deckung von Personalbedarf.²¹¹

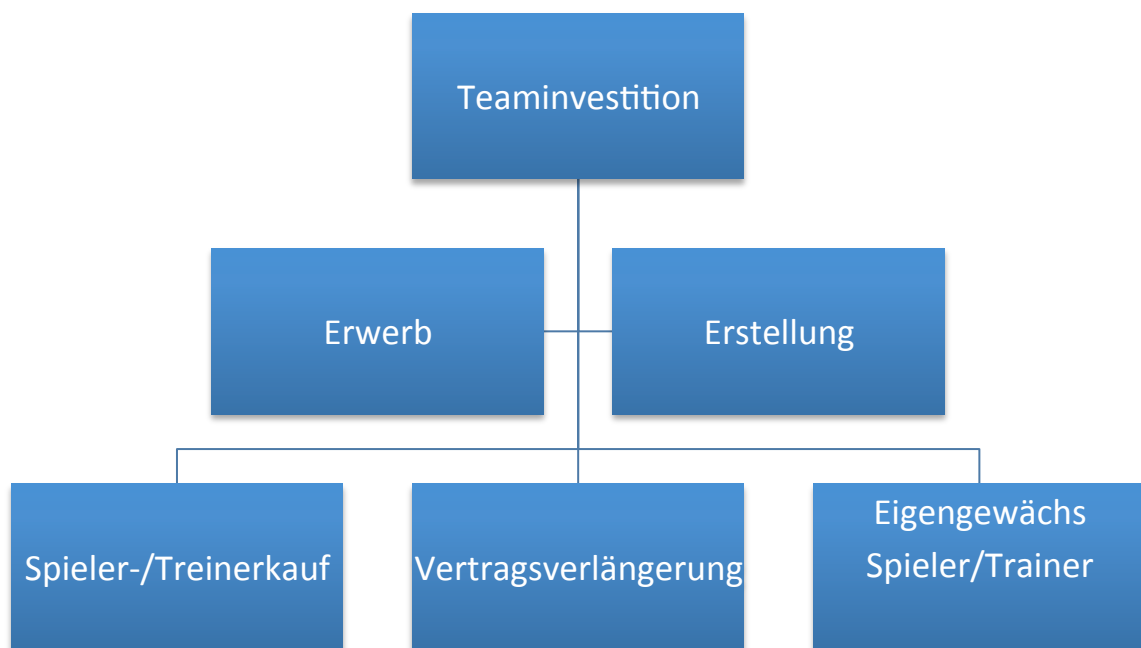


Abb. 1: Arten von Teaminvestitionen²¹²

Eine Vertragsverlängerung kann auch als Folgeinvestition bezeichnet werden.²¹³

Die Arten von Teaminvestitionen lassen sich somit noch differenzierter betrachten. „Im Rahmen von Teaminvestitionen kann von einer Ersatzinvestition gesprochen werden, wenn beispielsweise ein Teammitglied durch ein gleichwertiges ersetzt wird...“²¹⁴

²¹¹ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 47

²¹² Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 48

²¹³ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 47

²¹⁴ Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 48

Als in der Wintertransferperiode 2012/13 der defensive Mittelfeldspieler Eugen Polanski den FSV Mainz 05 in Richtung 1899 Hoffenheim verlässt, wird der Däne Niki Zimling als Ersatz verpflichtet.²¹⁵ Der auf dieser Position entstandene Personalbedarf wurde mit einem Spieler der selben Position ausgeglichen. Des Weiteren kann man zwischen einer Rationalisierungs- und einer Erweiterungsinvestition unterscheiden. Eine Rationalisierung wird betrieben, wenn ein Teammitglied durch ein kostengünstigeres, z.B. ein junges Talent, ausgetauscht wird. Ersetzt man einen Spieler durch einen wertvolleren, liegt eine Erweiterungsinvestition vor.²¹⁶ Eine weitere interessante Strategie kann mit Diversifikationsinvestitionen betrieben werden. „Hierbei werden beispielsweise gezielt Spieler oder Trainer aus Regionen verpflichtet, um dort den Club bekannt zu machen und auf diese Art und Weise Erlöse zu generieren.“²¹⁷

So verpflichtete der FC Bayern München den Japaner Takashi Usami für die Saison 2011/12 wohl auch, um den asiatischen Markt zu erschließen.²¹⁸ Sportlich konnte der Offensivspieler zu keiner Zeit den Klub stärken. Das Gastspiel des Japaners lief nicht über eine Saison hinaus.

Weitere Unterscheidungsmerkmale für Teaminvestitionen können beispielsweise die Größe (Groß- oder Kleininvestition) oder die Herkunft der Investition (Inland oder Ausland) sein.²¹⁹ Die Herausforderung an das Management bzw. das Controlling von Fußballunternehmen ist das Erkennen von Personalbedarf. Es muss entschieden werden, in welchem Mannschaftsteil Ersatz gefunden oder die Qualität erhöht werden muss.

5.3 Das Personal-Portfolio als Instrument zur Personalbedarfsermittlung

Eine ausgewogene Teamplanung ist die Grundlage für das sportliche Gelingen. Der Mannschaftserfolg hängt in entscheidendem Maße von der Kooperation und Interaktion der einzelnen Individuen ab. Er ergibt sich nicht aus der schlichten Addition aller Einzelleistungen.²²⁰ Eine Portfolio-Analyse kann dazu dienen, die aktuelle Teamzusammensetzung und den, sich daraus ergebenden, Personalbedarf zu visualisieren.

²¹⁵ www.goal.com, Niki Zimling, 2013, Zugriff: 09.12.2013

²¹⁶ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 48

²¹⁷ Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 48

²¹⁸ vgl. www.fcbayern.telekom.de, Usami, 2011, Zugriff: 13.12.2013

²¹⁹ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 48

²²⁰ vgl. Nufer, G., Breuer, C., Management im Sport, 2010, S. 210

Die Produkt-Portfolio-Analyse ist in der Betriebswirtschaft meist verbreitet. Als Zielsetzung hat diese Untersuchung die „langfristige Gewinnmaximierung durch einen optimalen Mix aus innovativen, reifen und traditionellen Produkten ...“²²¹ Das Ziel einer Personal-Portfolio-Analyse von Fußballunternehmen könnte somit die langfristige Siegesmaximierung durch einen optimalen Mix aus talentierten, erfahrenen und mannschaftsdienlichen Spielern lauten. Das Personal-Portfolio ist eine Abwandlung der Vierfelder-Matrix, die von der Boston-Consulting-Group entwickelt wurde.²²² Anstelle von „Marktwachstum“ und „relativem Marktanteil“ werden die Achsen beim Personal-Portfolio mit den Eigenschaften „Leistungsverhalten“ und „Entwicklungspotential“ versehen.²²³

Diese Achsen beschriftet man nun mit den Ausprägungen „niedrig“ bis „hoch“.²²⁴

Die vier Felder werden in „Dead Wood“, „Work Horses“, „Wild Cats“ und „Stars“ kategorisiert.²²⁵ Als „totes Holz“ werden die Problemfälle einer Mannschaft bezeichnet. Von diesen schwierigen Charakteren sollte man möglichst wenige im eigenen Team beschäftigen. Die klassischen Mannschaftsspieler, die meist unauffällig ihren Job für das Team verrichten, bezeichnet man als „Work Horses“. Junge Talente, die einer systematischen Einführung und Förderung bedürfen, werden als „Wild Cats“ dargestellt. Die Kategorie „Stars“ erklärt sich eigentlich von alleine. Hier werden die absoluten Topspieler einer Mannschaft gelistet.²²⁶

²²¹ Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 89

²²² vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, 89

²²³ vgl. Wunderer, R., Jaritz, A., Personalcontrolling, 1999, S. 130

²²⁴ vgl. Wunderer, R., Jaritz, A., Personalcontrolling, 1999, s. 131

²²⁵ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 198

²²⁶ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 198ff

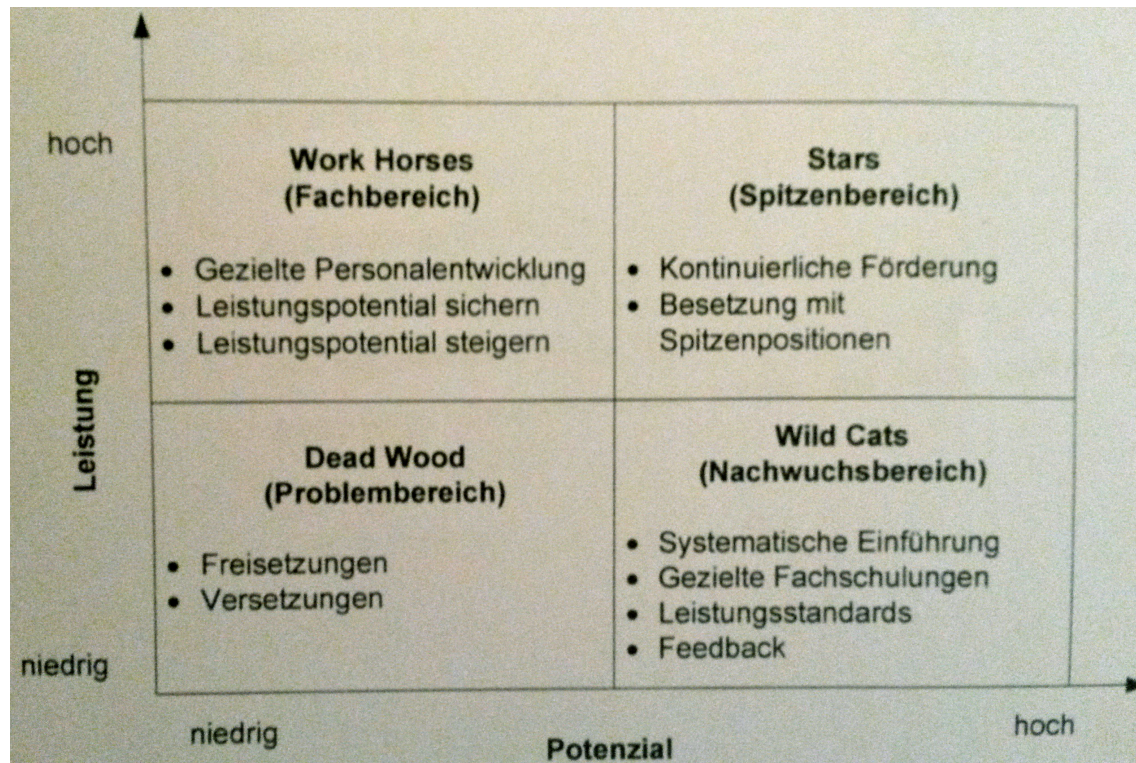


Abb. 2: Personal-Portfolio und Normstrategien zur Teaminvestition²²⁷

Die eigene Mannschaft kann also in verschiedene Kategorien eingeteilt werden. Je nach Teamphilosophie lässt sich nun ableiten, in welchem Bereich kein ausreichendes Personal zur Verfügung steht.

„Zu bedenken ist bei der Anwendung von Personal-Portfolios jedoch, dass sie nicht zur Datengewinnung, sondern lediglich zur Datenvisualisierung einsetzbar sind, das heißt, entsprechende Leistungs- und Potenzialbeurteilungen müssen bereits vorliegen.“²²⁸

5.4 Marktbeobachtung und Leistungsstimulation

Hat man nun, beispielsweise anhand eines Personalportfolios, Personalbedarf in einem bestimmten Bereich festgestellt, gilt es nun, geeignete Spieler zu rekrutieren. Mit der Recherche nach passenden Teaminvestitionen sind bei Fußballunternehmen in der Regel die Scouting-Abteilungen betraut. Scouting lässt sich als zielgerichtete Suche nach potentiellen Kandidaten für offene Stellen definieren.²²⁹

²²⁷ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 198; in Anlehnung an Wunderer/Schlagenhafer, S. 69f.

²²⁸ Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 199

²²⁹ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 82

Die Nachforschung geht also aktiv von den Klubs aus. Spieler können auf internen und externen Märkten beobachtet werden.

Der externe Markt lässt sich kaum eingrenzen, theoretisch kann jeder Spieler aus jeder Mannschaft ein geeigneter Kandidat sein.²³⁰ Hat die Recherche der Scouting-Abteilung zu einem möglichen Neuzugang geführt, hängt die Machbarkeit des Transfers von verschiedenen Faktoren ab. Gerade bei Spielern aus anderen Mannschaften, spielt deren derzeitige Vertragssituation eine entscheidende Rolle. Um eine solche Teaminvestition zu tätigen, ist ggf. eine Transferzahlung von Nöten. Die finanziellen Möglichkeiten sind wiederum mit der wirtschaftlichen Situation des Fußballunternehmens zu beurteilen. Bestehen Restriktionen bei der Finanzierung, wird das Scouting den Fokus eher auf den internen Markt legen. generell wird man sich bei einer Transferentscheidung aus transaktionskostentheoretischer Perspektive wohl immer die Frage nach dem „make-or-by“ stellen.²³¹ Ist also die eigene Erstellung bzw. Förderung von Talenten kostengünstiger als die Verpflichtung eines „fertigen Spielers“. Der Frage nach der Investitionsbeurteilung und -bewertung wird an einer späteren Stelle dieses Kapitels nachgegangen.

Kommt man durch die Analyse des Personal-Portfolios zu dem Ergebnis, dass die Mannschaft ausreichend gut besetzt ist, aber trotzdem nicht ihre erwartete Leistung bringt, stellt sich die Frage nach einer ausreichenden Leistungsstimulation.

Definiert man das Personalcontrolling als Steuerungsinstrument, mit dem Ziel die menschlichen Ressourcen optimal zu nutzen,²³² ist es notwendig, die Leistung der Mitarbeiter regelmäßig zu kontrollieren und wenn nötig, Leistungsanreize zu setzen. Schließlich kann bei einem Individuum nicht mit einer konstanten Arbeitsleistung kalkuliert werden. Es besteht eine Abhängigkeit zwischen der Arbeitsleistung einer Person und seiner Motivation.²³³ Fördert man diese, fördert man die Leistungsbereitschaft seines Mitarbeiters. Ein zentraler Anreiz zur Motivation ist die Formulierung einer gemeinsamen Zielsetzung. Das Streben nach sportlichem Erfolg, ist für Profifußballer eine wichtige Intention.

²³⁰ vgl. Schulte, K., Teaminvestition, 2009, S. 88ff.

²³¹ vgl. Schulte, K., Teaminvestition, 2009, S. 85

²³² vgl. Wunderer, R., Jaritz, A., Personalcontrolling, 1999, S. 13

²³³ vgl. WöheG., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 131

Daher scheint es für den Teamzusammenehalt unumgänglich zu sein, ein gemeinsames Ziel zu formulieren, welches von jedem Einzelnen konsequent verfolgt wird.²³⁴ „Nur wenn Spieler [...] sich gegenseitig unterstützen und motivieren, kann die Mannschaft ihr volles Leistungspotential abrufen und erfolgreich sein.“²³⁵

Wie bereits angedeutet, ist die Teamzusammensetzung ein einflussreicher Faktor für das sportliche Gelingen. gegenseitige Motivation, das Verzeihen von Fehlern und der bedingungslose Einsatz für das Team, benötigt eine persönliche und von Sympathie getragene Beziehungsstruktur.²³⁶ „Dadurch entsteht eine positive leistungsfördernde Atmosphäre, in den Mannschaften über sich hinauswachsen und andere Teams, die vermeintlich mit individuell besseren Spielern besetzt sind, besiegen können.“²³⁷ Da, wie bereits festgestellt, der Profifußball einen wachsenden Wirtschaftssektor darstellt, tragen monetäre Anreize einen immensen Beitrag zur Leistungsbereitschaft des Spielers. In den meisten Fällen entscheiden finanzielle Anreize gar darüber, ob ein Spieler überhaupt bereit ist für einen bestimmten Klub zu spielen. Mit einem hohen Gehalt lässt sich also manch ein Spieler davon überzeugen, den Verein zu wechseln. Die Frage ist allerdings, ob eben dieses Entgelt auch dazu beiträgt, dass der Spieler konstant die für ihn bestmögliche Leistung abrufen. Somit ist es eine weitere Aufgabe des Personalcontrollings, das bestehende Prinzipal-Agent-Problem zu berücksichtigen.

Dabei wird das Fußballunternehmen als „Prinzipal“ (Auftraggeber) und der Spieler als „Agent“ (Beauftragter) gesehen. Das Problem ergibt sich nun daraus, dass die Bezahlung an der geleisteten Arbeitszeit und nicht an der Arbeitsleistung gemessen wird. Da Menschen in der Regel am eigenen Ertrag orientiert sind, schafft die eben beschriebene Problematik den Anreiz, für den Agenten, seine eigene Arbeitsleistung möglichst gering zu halten. Möglich wird dies durch eine asymmetrische Informationsverteilung.²³⁸ Keine der beiden Parteien besitzt eine vollständige Transparenz an Informationen. Handlungen der Gegenseite lassen sich also nicht gänzlich nachvollziehen. So kann beispielsweise der Spieler auf dem Platz egoistisch handeln, um sich in den Mittelpunkt zu stellen und seinen Marktwert zu steigern.

²³⁴ vgl. Nufer, G., Breuer, C., Management im Sport, 2010, S. 212

²³⁵ Nufer, G., Breuer, C., Management im Sport, 2010, S. 212

²³⁶ vgl. Nufer, G., Breuer, C., Management im Sport, 2010, S. 212

²³⁷ Nufer, G., Breuer, C., Management im Sport, 2010, S. 212

²³⁸ vgl. Bofinger, P., Volkswirtschaftslehre, 2011, S., 52

Dies schadet jedoch dem Mannschaftserfolg und entspricht nicht der erwarteten Leistung des Prinzipals. Ein opportunistisches Verhalten beeinflusst daher sowohl die Zielerreichung des Prinzipals als auch die des Agents.²³⁹ Eine mögliche Lösung der Problematik können die Zielangleichung beider Fraktionen, stark leistungsbezogene Arbeitsverträge sowie die oben dargestellten Anreizfaktoren sein.

Ein weiterer Anreiz zur Minimierung der Problemstellung ist die regelmäßige Leistungskontrolle. Im Profifußball könnte dies durch die wiederkehrende Leistungsbeurteilung von Spielern durch die sportliche Leitung erfolgen²⁴⁰. Der „Faktor Mensch“ stellt somit einen beachtlichen Einfluss auf den Erfolg von Fußballunternehmen dar. Das Personalcontrolling sollte aus diesem Grund einen hohen Stellenwert in eben diesen erhalten. Es muss die Leistung kontrollieren, Gründe für Schwankungen definieren und gegebenenfalls Anreize setzen.

5.5 Verfahren der Investitionsrechnung als Hilfsmittel der Investitionsentscheidung

Es kann durchaus geschehen, dass ein Spieler nicht auf die gerade beschriebenen Stimulationsanreize reagiert und somit keinen optimalen Beitrag zur Zielerreichung der Fußballmannschaft beiträgt. Dieses Verhalten könnte zur Folge haben, dass das Teammitglied bei der nächsten Portfolio-Analyse durch die sportliche Leistung als „Dead Wood“ einsortiert wird.

Verfolgt das Management des Fußballunternehmens nun den Grundsatz möglichst wenig Problemfälle in der Mannschaft zu beschäftigen, könnte es notwendig sein, die Stelle des hinterfragten Spielers neu zu besetzen. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger kann für den Fußballklub den Zugang zu dem externen Transfermarkt bedingen. Da Spielerinvestitionen in der Regel einen hohen Kapitaleinsatz erfordern, ist es notwendig, eine potentielle Transferentscheidung auf deren Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Diese Prüfung lässt sich jedoch nur bedingt durchführen, da nicht ausschließlich quantifizierbare Daten Einfluss auf die Investitionsentscheidung nehmen können. Es gibt verschiedene Sichtungskriterien, die teilweise nicht eindeutig messbar sind.

²³⁹ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 66

²⁴⁰ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 68

Faktoren wie das Spieleralter, das erwartete Potential, Verletzungsanfälligkeit, Charakter, Position und die Verfügbarkeit (Vertragslaufzeit) des Spielers, fließen in die Entscheidung ein.²⁴¹ Trotzdem können Verfahren der Investitionsrechnung ergänzend hinzugezogen werden. Die quantitative Analyse von Investitionsentscheidungen unterteilt man in statische und dynamische Rechenverfahren.

Die statischen Methoden kommen ohne Berücksichtigung des Zeitfaktors aus, die dynamischen gehen hingegen auf die zeitliche Verteilung von Ein- und Auszahlungen ein.²⁴² Die dynamischen Verfahren sind somit aussagekräftiger, da diese zukunftsorientiert arbeiten. Ein bekannter Ableger dieser Rechenverfahren ist die Kapitalwert-Methode. „Der Kapitalwert (KW) einer Investition ist die Summe aller auf einen Zeitpunkt t ab-bzw. aufgezinsten ENZ und ASZ, die mit einer Investition verbunden sind.“²⁴³ Die Abkürzungen „ENZ“ und „ASZ“ stehen für Ein- bzw. Auszahlungen. Investitionen mit einem negativen Kapitalwert sollten in der Regel nicht durchgeführt werden.²⁴⁴ Es wird nun versucht, dieses Investitionsrechnungsverfahren auf den Profifußball zu beziehen. Als Beispiel dient an dieser Stelle der Wechsel des bisherigen Dortmunder-Spielstars Mario Götze zum FC Bayern München. Götze wechselte zum 1. Juli 2013 aufgrund einer Ausstiegsklausel für angeblich 37 Mio. Euro zum deutschen Rekordmeister. Es wird spekuliert, dass der Nationalspieler in den nächsten vier Jahren ein Gehalt von 10 Mio. Euro pro Jahr erhalten soll.²⁴⁵

²⁴¹ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 88

²⁴² vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 167

²⁴³ Bleis, C., Grundlagen Investition und Finanzierung, 2012, S. 33

²⁴⁴ vgl. Bleis, C., Grundlagen Investition und Finanzierung, 2012, S. 34

²⁴⁵ vgl. www.n-tv.de, Mario Götze, 2013, Zugriff: 13.11.2013

Das nun konstruierte Beispiel orientiert sich an dem Kapitalwertbeispiel von Schewe und Littkemann in deren Buch „Sportmanagement“ (S. 170). Durch die oben dargestellte Investition ergibt sich eine Auszahlungsreihe, durch die jährlichen Gehaltszahlungen an den Spieler. Aus Vereinfachungsgründen, geht der Autor davon aus, dass in den 10 Mio. Euro bereits Prämien und ähnliche Zahlungen enthalten sind. Die Einzahlungsreihe wird wie folgt angenommen: 18,0 Mio. Euro ($t=1$), 22,0 Mio. Euro ($t=2$), 25 Mio. Euro ($t=3$) und 28 Mio. Euro ($t=4$). Der zugrunde gelegte Kalkulationszinssatz beträgt 8%.²⁴⁶ Daraus ergibt sich folgende Berechnungs-Matrix:

Zeitpunkt	0	1	2	3	4
Einzahlungen	0	18	22	25	28
Auszahlungen	37	10	10	10	10
Abgezinster Zahlungsüberschuss/ -defizit	-3,7	7,4	10,3	12	13,2
Kapitalwert	5,9				

Tab. 1: Kapitalwertberechnung (Angaben in Mio. Euro)²⁴⁷

Der positive Kapitalwert in Höhe von 5,9 Mo. Euro zeigt somit die erwartete Reinvermögensmehrung durch den Götze-Transfer an.²⁴⁸ Die Spielerinvestition ist damit kaufmännisch und wirtschaftlich vorteilhaft und der Unterlassensalternative vorzuziehen.²⁴⁹ Die Verantwortlichen des FC Bayern München haben sicherlich noch andere Spieler dieser Position beobachtet und in Bezug auf deren Wirtschaftlichkeit bewertet. Hat man als Ergebnis nun mehrere Investitionsprojekte mit einem positiven Kapitalwert beurteilt, wählt man immer die Investition mit der höchsten Reinvermögensmehrung.²⁵⁰ Es ergeben sich allerdings Probleme aus den Prämissen dieser Investitionsrechnungsmethode, die bezogen auf den Profifußball noch deutlicher werden.

²⁴⁶ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 170

²⁴⁷ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 170

²⁴⁸ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 542

²⁴⁹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 170

²⁵⁰ vgl. Bleis, C., Grundlagen Investition und Finanzierung, 2012, S. 35

Der aus einer Investition resultierende Cash-Flow muss mit seinen einzelnen Ein- und Auszahlungen eindeutig dem auslösenden Spieler-Transfer zuordenbar sein.²⁵¹ Einzahlungen im Profifußball werden in der Regel von der gesamten Mannschaft ausgelöst. Will man nun Einzahlungen auf einen einzelnen Spieler runter rechnen, erfordert dies einer Schlüsselung der Erlöse.

Man könnte versuchen, einen Anteil des Neuzugangs am Gesamterfolg der Mannschaft zu definieren.²⁵² Diese Werte wären von einem hohen Maß an Unsicherheit geprägt und sind somit sehr spekulativ. Der Kapitalwert ist lediglich eine theoretische, wirtschaftliche Kennzahl. Man erhält durch sie keine aussagekräftigen Rückschlüsse über den sportlichen Erfolg der Investition. Es kann nicht garantiert werden, dass der Spieler auf die von der sportlichen Leistung gesetzten Leistungsanreize positiv reagiert. Zusätzlich sind Spielerinvestitionen mit hohen, personenbezogenen Risiken belastet. Es besteht die Gefahr, dass das Leistungsvermögen des Spielers falsch eingeschätzt wurde.²⁵³ Schwere Verletzungen von Teammitgliedern können eine Investition schnell zu einer Fehlinvestition werden lassen. Um das Risiko zu minimieren, hat das Fußballunternehmen lediglich die Möglichkeit, eine Versicherung gegen Sportinvalidität abzuschließen. Das gezeigte Kapitalwertbeispiel ließe sich somit um Versicherungsprämien erweitern.²⁵⁴ Eine Fehlinvestition kann durchaus Auswirkungen auf den Bilanzansatz einer Teaminvestition haben, da diese eine außerplanmäßige Abschreibung zur Folge haben kann.

Diese Problematik wird im sechsten Kapitel ausführlicher behandelt. Auch zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb des Teamgefüges haben enorme Auswirkungen auf die Leistung eines Spielers. Konflikte und private Probleme leiten den Fokus vom Fußball ab und senken das Leistungsniveau.²⁵⁵ All diese Probleme und Risiken zeigen, dass das Kapitalwertverfahren sowie weitere Verfahren der Investitionsrechnung nur bedingt auf die Profifußballbranche Anwendung finden können.

²⁵¹ vgl. Bleis, C., Grundlagen Investition und Finanzierung, 2012, S. 35

²⁵² vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 171

²⁵³ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 31

²⁵⁴ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 172

²⁵⁵ vgl. Schulte, K., Teaminvestitionen, 2009, S. 31

Es gibt zu viele nicht quantifizierbare Einflussfaktoren, die entscheidend für die Arbeitsleistung der angestrebten Teaminvestition sein können. Trotzdem können diese Verfahren von ergänzender Relevanz für Spielertransfers sein. Es ist, bei dem mittlerweile enormen Investitionsvolumen der Fußballbranche für jeden Klub erforderlich, seine Investitionsprojekte auf Wirtschaftlichkeit zu prüfen. Die mächtige Verschuldung der europäischen Fußballunternehmen und die Zunahme von Insolvenzen belegen diese Theorie.

5.6 Reflexion

Die Frage, ob „Geld wirklich keine Tore schießt“, muss aus zwei divergenten Blickwinkeln betrachtet werden. Zum einen wurde gerade dargestellt, dass ein neuerer Spielertransfer nicht zwingend den gewünschten sportlichen Erfolg garantieren kann. Zu groß sind die Risiken, die von nicht quantifizierbaren Faktoren abhängig sind. Aller Gefahren zum Trotz ist es natürlich möglich, dass der Spieler die gewünschte Verstärkung darstellt und das investierte „Geld wirklich Tore schießt“. Zum anderen hat dieses Kapitel gezeigt, dass ein mächtiges Gehalt nicht der einzige, zentrale Leistungsanreiz eines Spielers sein muss. Auch hier ist der Einfluss von Geld abhängig vom Charakter. Den einen wird das Geld mehr motivieren, dem anderen ist der sportliche Erfolg ein größerer Ansporn. Der monetäre Antrieb allein wird das Teammitglied nicht zu konstant guten Leistungen treiben. Auch hier sind die zwischenmenschlichen und sportlichen Faktoren zu elementar für das Individuum. Allerdings ist das Geld, in Form der Ablösezahlung und des Gehalts, eine wichtige Verhandlungsgrundlage. An dieser Stelle entscheidet sich, ob ein Spieler überhaupt bereit ist für ein bestimmtes Fußballunternehmen zu arbeiten. Geht man vom „homo oeconomicus“ als Grundannahme der Betriebswirtschaftslehre aus, so zeigt sich, dass jedes Individuum nach dem maximalen Eigennutzen strebt.²⁵⁶

Der Spieler tendiert also zu dem Klub, wo es für ihn am meisten zu verdienen gibt. Die Schriftstellerin und Moderatorin Thea Dorn beschreibt in der Publikation „Die deutsche Seele“ die Situation im deutschen Fußball wie folgt:

„Fußball ist ein Seelenspiegel. Allerdings kein magischer. Wer hineinschaut, sieht nicht mehr und nicht weniger als sich selbst. Das heißt für die Gegenwart:

²⁵⁶ vgl. Wöhe, G., Döring, U., Betriebswirtschaftslehre, 2010, S. 6

Wir sehen eine spielfreudige, multi-kulturelle, körperlich fitte Truppe, die nichts weiter will, als ihr Geld in Ruhe dort zu verdienen, wo es am meisten zu verdienen gibt, angeleitet von Männern in perfekt geschnittenen Hemden, bei denen keiner mehr zusammenzuckt, wenn sie „Organisation mit höchster Disziplin“ als deutsche Tugend preisen.“²⁵⁷

Man sollte sich mittlerweile damit abfinden, dass der „Fußballprofi“ ein ganz normaler, hoch bezahlter Job ist. Von der Nostalgie und der Vereinstreue ist nicht viel übrig geblieben. Die Wirtschaft hat Einzug gehalten in der Deutschen „liebste Hobby“.

6 Bilanzielle Behandlung von Spielerwerten

6.1 Verbandsrechtliche Grundlagen

6.1.1 Lizenzierungsordnung DFL

Die Lizenzerteilung ist eine der Kernaufgaben des Ligaverbandes. Alle Klubs haben vor einer Spielzeit ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachzuweisen. Die Anforderungen für die Klublizenzierung des Financial Fair Play sind in die Lizenzierungsordnung übernommen worden. Somit ergibt sich, dass jeder Klub mit dem Erhalt der Lizenz auch für die UEFA Klubwettbewerbe lizenziert ist.²⁵⁸ Die Anforderungen an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit sind in den §§ 8 und 8a geregelt und werden im Kapitel 6.1.2 erläutert, wobei der Fokus auf der Spielerbewertung liegt.

6.1.2 UEFA Financial Fair Play

Die Grundidee und die Kernelemente des Financial Fair Play wurden bereits in Kapitel 2 behandelt. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem detaillierten Blick auf die Bilanzierung des Spielervermögens.

„*Teuerster Bundesliga-Transfer: FC Bayern holt Martinez für 40 Millionen Euro*“²⁵⁹ war eine Schlagzeile im August 2012 als der Wechsel von Javier Martinez von Bilbao nach München perfekt war. Allerdings sind diese 40 Mio. Euro nur ein Teil der Gesamtinvestition in Spieler des FC Bayern München.

²⁵⁷ Dorn, T., Wagner, R., Die deutsche Seele, 2011, S. 181

²⁵⁸ vgl. static.bundesliga.de, Lizenzierungsordnung (LO), 2012, Präambel, Zugriff: 13.10.2013

²⁵⁹ www.spiegel.de, Teuerster Bundesligatransfer, 2012, Zugriff: 09.12.2013

Neben Martinez wurden weitere vier Spieler mit einem Gesamtwert von 30,5 Mio. Euro verpflichtet. Somit wurde eine Gesamtinvestition in Spieler von 70,5 Mio. Euro geleistet.²⁶⁰

Diese 40 Mio. Euro werden allerdings durch Spieler wie Lionel Messi und Cristiano Ronaldo getoppt, deren Ablösesummen auf 300.000 Mio. Euro bzw. 1 Mrd. Euro festgeschrieben sind.²⁶¹

Bei diesen Zahlen ist ein Blick auf die Aktiva der 1. Bundesliga interessant. Die zweite Position der Bilanz ist das Spielervermögen. Zum 30.06.2012 betrug das gesamte Spielervermögen der 18 Bundesligisten 371.279.000 Euro. Die Bilanzsumme belief sich auf 1.755.045.000 Euro. Berechnet man den prozentualen Anteil des Spielervermögens an der Bilanzsumme, so kommt man auf stattliche 21, 15%. Damit ist das Spielervermögen die zweitgrößte Position und sogar deutlich größer als das Sachlagevermögen.²⁶²

Das Financial Fair Play gibt klare Kriterien vor, nach denen die Bundesligavereine ihre Bilanz zu erstellen haben. Der Artikel 47 gibt vor, dass der Jahresabschluss eine Bilanz, eine GuV, eine Kapitalflussrechnung, Anhang, Angaben und einen Lagerbericht enthalten muss. Des Weiteren ist der Jahresabschluss durch einen unabhängigen Abschlussprüfer zu prüfen und zu bestätigen.²⁶³

Der Jahresabschluss ist nach Anhang 7 nach den nationalen oder den internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen aufzustellen. Somit gilt für Deutschland ein Abschluss nach dem HGB, dem Steuerrecht und nach den IFRS. Auf die Steuerbilanz wird in diesem Teil nicht eingegangen. Wichtig ist, dass dies für jede Rechtsform, auch e.V. gilt. Des Weiteren ist der Abschluss unter der Annahme der Unternehmensfortführung zu erstellen, was mit dem Gläubigerschutzgedanken einher geht.²⁶⁴ Die Regelungen für die Spielerbewertung sind in dem Anhang 7 Abs. C geregelt. In dem Reglement steht eindeutig geschrieben, dass Spielerwerte als immaterielle Vermögenswerte behandelt werden. Wenn die Spielerwerte aktiviert werden, muss der Klub in diesem Rahmen gewisse Mindestanforderungen erfüllen und ein Spielerverzeichnis erstellen. Die Mindestanforderungen sind für jeden einzelnen Spieler zu erfüllen.

²⁶⁰ vgl. www.spiegel.de, Teuerster Bundesligatransfer, 2012, Zugriff: 11.11.2013

²⁶¹ vgl. www.sueddeutsche.de, Hohe Ablösesumme für Martinez, 2012, Zugriff: 11.11.2013

²⁶² vgl. www.bundesliga.de, Bundesligareport 213, 2013, S. 20 Zugriff: 11.11.2013

²⁶³ vgl. vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Art. 47 Abs. 1-3

²⁶⁴ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Anhang 7 A 1-2

Inhalt der Anforderungen sind die Abschreibungen, die über die gesamte Nutzungsdauer zu verteilen sind und somit linear abgeschrieben werden. Es zählen nur die direkten Kosten zu den Anschaffungskosten und bei einer Neubewertung darf nicht darüber hinaus aufgewertet werden. Des Weiteren gilt, dass nur derivate Vermögenswerte und keine originären angesetzt werden dürfen. Seitens der Unternehmensleitung ist jedes Jahr eine Neubewertung der Spieler durchzuführen und ggf. abzuwerten. Für die Spielerveräußerung gilt, dass der Erlös gegen den Restbuchwert gestellt wird und der Überschuss als Gewinn in die GuV eingeht bzw. umgekehrt.²⁶⁵

6.1.3 Ist der Spieler ein immaterieller Vermögensgegenstand?

Eindeutig ist, dass der Spieler ein enormer Wert für den Klub ist. Allerdings stellt sich die Frage, was ist die Grundlage für den Ansatz in einer Bilanz? Der Mensch als eigenständiges Rechtsobjekt mit Rechten und Pflichten kann es nicht sein. Denn über einen Menschen kann nicht verfügt werden, wie z.B. über eine Sache oder ein Recht. Dafür stehen das Grundgesetz und die Menschenrechtskonvention. Ein immaterieller Vermögensgegenstand (im Folgenden iVG genannt) ist durch seine fehlende physische Anwesenheit gekennzeichnet.²⁶⁶ Auch dies trifft auf einen Spieler nicht zu. Weitere Kriterien sind keine Zurechnung zu den Finanzanlagen oder Sachanlagen und auf Dauer für den Geschäftsbetrieb bestimmt.²⁶⁷

Die iVG werden in vier Arten unterteilt. Dies sind die selbst geschaffenen (originären) Schutzrechte, die entgeltlich erworben (derivaten) Konzessionen, die Geschäfts- oder Firmenwerte und die geleisteten Anzahlungen.

Für die ersten beiden Arten gilt weiterhin die Ergänzung oder ähnliche Rechte und Werte.²⁶⁸

Somit ergibt sich, dass eine dieser Arten den bilanziellen Ansatz vorgibt. Nach einem Urteil des BFH ist auch in der Rechtsprechung eindeutig bestimmt, was in dem Bereich Profifußball in der Bilanz als Spielervermögen angesetzt werden darf bzw. muss. Es handelt sich um die Spielerlaubnis, welche dem Spieler erteilt wird. Diese wird als ein konzessionsähnliches Recht angesehen und ist somit ein iVG, welcher zu aktivieren ist, sofern er entgeltlich erworben wurde. Die Spielerlaubnis verbrieft die exklusive Nutzungsmöglichkeit, den Spieler in seinem Klub einzusetzen.

²⁶⁵ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Anhang 7 C-D

²⁶⁶ vgl. Beatge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 237

²⁶⁷ vgl. Beatge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 238

²⁶⁸ vgl. Beatge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 238

Nach Auffassung des BFH ist die Spielerlaubnis einzeln bewertbar und verwertbar, war für ein Wirtschaftsgut spricht.²⁶⁹ Dies erklärt auch, warum es in z.B. produzierenden Unternehmen schwer ist, das Humankapital in der Bilanz auszuweisen. Denn die Mitarbeiter werden im Normalfall nicht käuflich erworben, wie es im Profisport über die Transfermärkte üblich.²⁷⁰

6.2 Bilanzansatz Spielerkauf

6.2.1 Ansatz nach dem HGB

Der handelsrechtliche Ansatz hat nach dem HGB (§§ 238 - 256a), welches die kodifizierten GoB's sind, zu erfolgen. Die kodifizierten GoB's werden in vier Grundsätze unterteilt. Dies sind die Rahmengrundsätze, die Systemgrundsätze, die Definitionsgrundsätze und die Kapitalerhaltungsgrundsätze. Die Rahmengrundsätze beziehen sich auf die Richtigkeit (§ 239), die Vergleichbarkeit (§ 252), Klarheit und Übersichtlichkeit (§ 243), Vollständigkeit (§§ 239, 246) und Wirtschaftlichkeit. Die Systemgrundsätze beinhalten die Unternehmensfortführung, die Pagatorik und die Einzelbewertung, welche in § 252 HGB geregelt sind. Der Definitionsgrundsatz besteht aus dem Realisationsprinzip und dem Grundsatz der Abgrenzung und beide sind auch im § 252 HGB geregelt. Für die Kapitalerhaltung gelten der Imparitätsgrundsatz und das Vorsichtsprinzip, welche auch in § 252 abgebildet sind.²⁷¹

Diese gesamten Grundsätze und Prinzipien dienen dem Gläubigerschutzgedanken durch Kapitalerhaltung.²⁷² Die abstrakte Aktivierungsfähigkeit, welche aus der selbstständigen Verwertbarkeit und Bewertbarkeit besteht, wird durch das Urteil des BFH noch einmal untermauert.²⁷³ somit ergibt sich für den Ansatz einer käuflich erworbenen Spielerlaubnis, dass diese nach dem §§ 253 Abs. 1 und 255 Abs. 1, mit den Anschaffungskosten zu bilanzieren sind.²⁷⁴ Das Anschaffungskostenmodell gliedert sich in Anschaffungspreis, Nebenkosten, nachträgliche Anschaffungskosten und Preisminderungen.²⁷⁵

Für den Erwerb eines Spielers spielen vor allem der Anschaffungspreis und die Anschaffungsnebenkosten eine große Rolle.

²⁶⁹ vgl. www.winheller.com, BFH Urteil 14.12.2011, Az. I R 108/10, 2011, Zugriff: 29.10.2012

²⁷⁰ vgl. www.welt.de, Humankapital für die Bilanz, 2005, Zugriff: 02.10.2012

²⁷¹ vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 102ff.

²⁷² vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 102ff.

²⁷³ vgl. Buchner, R., Buchführung, 2005, S. 63

²⁷⁴ vgl. §§ 253, 255 HGB

²⁷⁵ vgl. Buchner, R., Buchführung, 2005, S. 172

Der BFH entschied, dass die Transferentschädigung dem Anschaffungspreis entspricht und gezahlte Vermittlerprovisionen als Nebenkosten gesehen werden. Die nachträglichen Anschaffungskosten und die Preisminderungen spielen eine untergeordnete Rolle.²⁷⁶

Ergänzend noch ein Blick auf die selbstgeschaffenen iVG, die eigenen Nachwuchsspieler. Nach dem § 255 Abs. 2a wird in die Forschungs- und Entwicklungsphase unterschieden. Für die Forschung gilt ein Aktivierungsverbot und für die Entwicklung ein Aktivierungswahlrecht.²⁷⁷ Aufgrund der Schwierigkeit, diese beiden Phasen zu trennen, wird in der Praxis meist von einer Aktivierung abgesehen.²⁷⁸

6.2.2 Ansatz nach den IFRS/IAS

Der internationale Bilanzansatz hat nach den IFRS zu erfolgen.²⁷⁹ Die Bundesligaklubs sind nach dem Financial Fair Play zu einem IFRS Anschluss verpflichtet. Der entscheidende Unterschied zwischen einem handelsrechtlichen und einem internationalen Abschluss ist der Gläubigerschutzgedanke. Dieser steht im HGB im Vordergrund, wohingegen ein Abschluss nach den IFRS eher als Information an Investoren gilt.²⁸⁰

Die iVG sind in den IAS 38.8ff geregelt.²⁸¹ Es handelt sich um alle „nicht monetären Vermögensgegenstände ohne physische Substanz, die selbstständig identifizierbar sind.“²⁸² Wobei die Identifizierbarkeit eines von fünf Ansatzkriterien ist. Die weiteren sind der künftige wirtschaftliche Nutzen, die Beherrschung, der zukünftige Nutzen und die verlässlich ermittelbaren Kosten.²⁸³ Die Ansatzkriterien müssen erfüllt sein, um den iVG anzusetzen. Der Ansatz für käuflich erworbene iVG hat zu dem Anschaffungspreis und allen direkt zurechenbaren Nebenkosten zu erfolgen, was in der IAS 38.27 geregelt ist.²⁸⁴

²⁷⁶ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 144

²⁷⁷ vgl. § 255 Abs. 2a HGB

²⁷⁸ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 145

²⁷⁹ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Anhang 7 A 1

²⁸⁰ vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 97, 142

²⁸¹ vgl. Grünberger, IFRS 2013, 2012, S. 41

²⁸² vgl. Grünberger, IFRS 2013, 2012, S. 41

²⁸³ vgl. Grünberger, IFRS 2013, 2012, S. 41f.

²⁸⁴ vgl. Grünberger, IFRS 2013, 2012, S.42

Somit gilt für die Anschaffungskosten nach IFRS die gleiche Matrix, wie für die Anschaffungskosten nach dem HGB. Auch hier wird von dem Ansatz der originären Spielerwerte trotz Aktivierungsgebot abgesehen, da eine eindeutige Zuordnung der Kosten schwierig ist.²⁸⁵

6.3 Folgebewertung nach dem HGB

6.3.1 Folgebewertung

Das Spielervermögen wird den abnutzbaren Vermögensgegenständen zugeordnet. Da diesen Vermögensgegenstand eine zeitlich begrenzte Nutzung unterstellt wird, sind diese über die Nutzungsdauer in ihrem Wert zu mindern. Für die Nutzungsdauer wird die Vertragslaufzeit zugrunde gelegt. Nach dem § 253 Abs. 3 HGB hat dies durch planmäßige Abschreibungen zu erfolgen. In dem Anlagevermögen stehen prinzipiell drei Möglichkeiten für die Abschreibung zur Verfügung. Nach dem Reglement der UEFA kommt allerdings nur noch die lineare Methode in Frage, da der gesamte Wert über die Nutzungsdauer zu verteilen ist.²⁸⁶ Das Reglement legt der Unternehmensführung auch die jährliche Neubewertung des Spielervermögens zum Bilanzstichtag auf.²⁸⁷ Daraus folgt, dass die Unternehmensführung auch außerplanmäßigen Abschreibungen oder ggf. auch Zuschreibungen durchführen muss.

6.3.2 Außerplanmäßige Abschreibung

Die Unternehmensführung hat zum Bilanzstichtag die Pflicht, die einzelnen Spielerwerte auf ihren beizulegenden Wert zu überprüfen. Zum einen wird der Wert planmäßig über die Abschreibung gemindert, zum anderen können Ereignisse auftreten, die den Wert außerplanmäßig vermindern. Diese besonderen Ereignisse erfordern nach dem HGB § 253 Abs. 2 eine außerplanmäßige Abschreibung. Dabei ist zuerst noch zu überprüfen, ob es sich um eine vorübergehende oder dauerhafte Wertminderung handelt. Für eine vorübergehende Wertminderung besteht ein Abwertungsverbot, wobei für eine dauerhafte Wertminderung eine Abwertungspflicht besteht. Der Abschreibungsbetrag ist die Differenz zwischen Restbuchwert und dem Wiederbeschaffungswert.²⁸⁸

²⁸⁵ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 151

²⁸⁶ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Anhang 7 C 4

²⁸⁷ vgl. UEFA-Reglement zur Klublizenzierung und zum finanziellen Fairplay, Ausgabe 2012, Anhang 7 C 4

²⁸⁸ vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 270ff.

In einem produzierenden Unternehmen gibt es eine Vielzahl an Gründen, die zu einer Wertminderung führen können, wie z.B. Defekte, Brände, etc. Doch im Bereich des Lizenzfußballs müssen andere Gründe für eine Wertminderung vorliegen. Vor allem die Frage, ob dauerhaft oder vorübergehend, gestaltet sich schwierig zu beantworten. Daher wird empfohlen, um auch den GoB gerecht zu werden, immer von dauerhaften Wertminderungen auszugehen. Schewe und Littkemann haben im Bereich des Profifußballs zwei Hauptgründe für eine dauerhafte Wertminderung ausgemacht. Zum einen sind dies die Verletzungen und zum anderen die Suspendierungen. Durch den enormen Leistungsdruck und die Medienpräsenz kann aus Verletzungen eine dauerhafte Wertminderung werden. Dem Spieler wird nicht die Zeit gegeben, die er benötigt, um wieder langsam an das alte Leistungsniveau herangeführt zu werden. Stattdessen kommt es zu Fehlbelastungen mit evtl. neuen Verletzungen oder bereits während der Verletzungspause zu Neuverpflichtungen, um die sportlichen Ziele zu erreichen. Die Suspendierungen sind die zweite Möglichkeit für eine Wertminderung. Die Suspendierung wird durch die Folge von Machtkämpfen beschrieben. Der Spieler wird quasi in den Amateurbereich verbannt ohne Aussicht wieder in die erste Mannschaft zu gelangen. Zusätzlich kommt ein großer Druck durch die Medien auf. Meist sind Suspendierungen mit der Aussage durch die Unternehmensführung mit einem Transfer verbunden, was den Marktwert des Spielers gegen Null gehen lässt.²⁸⁹

6.3.3 Wertaufholungen

Nach dem § 253 Abs. 5 HGB gilt das Wertaufholungsgebot, sofern die Gründe für eine Wertminderung nicht mehr vorliegen. Allerdings nur bis zu der Höhe der fortgeführten Anschaffungskosten. Dies bedeutet, dass nur die außerplanmäßigen Abschreibungen wieder korrigiert werden dürfen.²⁹⁰

Auch dies ist in einem produzierenden Unternehmen relativ eindeutig. Aber im Bereich des Profifußballs gibt es auch hier Unterschiede. Der größte Unterschied ist die Praxis aufgrund der nicht definierten Zeitangaben, ab wann eine dauerhafte Wertminderung vorliegt. So haben Littkemann und Schewe bei einer Befragung herausgefunden, dass ein Großteil der Bundesligaklubs

²⁸⁹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 154ff.

²⁹⁰ vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 272

erst gar keine außerplanmäßigen Abschreibungen vornimmt und wenn doch, von einem Teil keine Wertaufholung erfolgt und der andere Teil in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Situation wieder zuschreibt.²⁹¹

6.4 Folgebewertung nach den IFRS/IAS

6.4.1 Folgebewertung

Nach den IAS 38.72 gibt es für die iVG ein Wahlrecht, diese zu den fortgeführten Anschaffungskosten oder zu ihrem beizulegenden Zeitwert anzusetzen. Für die fortgeführten Anschaffungskosten wird wie im Handelsrecht, die Anschaffungskostenmethode genutzt. Für den beizulegenden Zeitwert dient die Neubewertungsmethode als Grundlage.²⁹²

Bei der Neubewertung ist die Besonderheit, dass im Gegensatz zu der Anschaffungskostenmethode über die Anschaffungskosten hinaus aufgewertet werden kann. Diese Wertsteigerung ist dann allerdings auch speziell in der Neubewertungsrücklage unter dem Eigenkapital auszuweisen.²⁹³

Kommt es in den Folgeperioden wieder zu Abwertungen, wird zuerst diese Rücklage gemindert.²⁹⁴ Für die planmäßigen Abschreibungen iVG mit einer begrenzten Nutzungsdauer wird in den IAS 38.97 keine Methode vorgeschrieben. Somit gibt es erst einmal auch wieder das Wahlrecht zwischen der linearen, der degressiven oder der leistungsabhängigen Methode. Allerdings wird auf den zukünftigen wirtschaftlichen Nutzenfluss verwiesen. Kann dieser über die restliche Nutzungsdauer nicht definiert werden, ist die lineare Abschreibung zu wählen.²⁹⁵

Neubewertungsmethode ist die Alternative um die iVG zu bewerten. Nach den IAS 38.72 ist entscheidend, dass bei der Wahl der Folgebewertungsmethode alle Vermögensgegenstände der Gruppe nach der gewählten Methode zu bewerten sind. Somit gilt, dass alle Spielerwerte nach der Anschaffungskostenmethode oder der Neubewertungsmethode zu bewerten sind.²⁹⁶

²⁹¹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 158ff.

²⁹² vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 289

²⁹³ vgl. IAS 38.85

²⁹⁴ vgl. Grünberger, IFRS 2013, 2012, S. 43

²⁹⁵ vgl. IAS 38.97

²⁹⁶ vgl. IAS 38.72

Die Neubewertung erfolgt durch die Gegenüberstellung des Restbuchwertes und des beizulegenden Zeitwertes. Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes, ist ein aktiver Markt erforderlich.²⁹⁷ Da allerdings im Bereich des Profifußballs kein öffentlicher Zugang zu den Preisen für Spieler besteht, ist die Neubewertungsmethode nicht anwendbar.²⁹⁸

6.4.2 Außerplanmäßige Abschreibung

Die Bestimmung der außerplanmäßigen Abschreibungen erfolgt in den IFRS durch den sog. Werthaltigkeitstest. Der Werthaltigkeitstest, auch Impairment Test genannt, ist grundsätzlich durchzuführen, wenn Anhaltspunkte für eine Wertminderung vorliegen.²⁹⁹ Das Unternehmen hat grundsätzlich für jeden Vermögensgegenstand am Bilanzstichtag zu prüfen, ob ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt. Für unbegrenzt nutzbare Vermögensgegenstände ist ein jährlicher Impairment Test vorgeschrieben.³⁰⁰ Anhaltspunkte können aus externen und internen Quellen kommen. Beispiele für externe Quellen sind wesentliche Minderung von Marktpreisen oder nachteilige Änderungen der rechtlichen Umwelt. Beispiele für interne Quellen sind physische Schäden oder eine verändert künftige Nutzung des Vermögensgegenstandes³⁰¹. Besonders die internen Quellen liegen den von Schewe und Littkemann identifizierten Hauptgründen für eine Wertminderung nahe. Liegt ein Anhaltspunkt vor, so ist der erzielbare Wert zu ermitteln. Der Wertminderungsbedarf ergibt sich aus der Differenz zwischen den fortgeführten Anschaffungskosten und dem erzielbaren Betrag.³⁰²

Der erzielbare Betrag ist der höhere der beiden Werte, von dem beizulegenden Zeitwert abzgl. der Veräußerungskosten und dem Nutzungswert. Der beizulegende Wert ist durch drei Varianten ermittelbar. Zum einen durch festgeschriebene Preise, zum anderen durch die Preisbildung auf einem aktiven Markt und als letztes durch Schätzung im Bezug auf vergleichbare Veräußerungen (IAS 36.25-27). Der Nutzungswert wird auch durch Schätzungen ermittelt. Er gibt den Barwert der künftigen Mittelzuflüsse und -abflüsse an.

²⁹⁷ vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 294

²⁹⁸ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 150

²⁹⁹ vgl. Grünberger, IFRS 2013, 2012, S. 71

³⁰⁰ vgl. IAS 36.9ff.

³⁰¹ vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen 2011, S. 297 Abbildung V-18

³⁰² vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen 2011, S. 297 Abbildung V-19

Liegt der höhere der beiden Werte unter dem Buchwert, so ist abzuwerten.³⁰³

Allerdings lässt sich ein Cashflow nur schwierig einem einzelnen Spieler zuordnen. Daher ist es ratsam, den Impairment Test für die nächst höhere Ebene durchzuführen, die Lizenzspielerabteilung als Zahlungsmittel generierende Einheit. Ein wesentlicher Unterschied zu dem Handelsrecht ist, dass nach den IFRS für eine dauerhafte sowie für eine vorübergehende Wertminderung abgewertet werden muss.³⁰⁴

6.4.3 Zuschreibungen

Nach den IAS 36.110ff. liegt ein Wertaufholungsgebot vor, sofern die Anhaltspunkte für eine Wertminderung nicht mehr vorliegen. Die Zuschreibung ist auch durch die Differenz zwischen Buchwert und erzielbarem Betrag zu ermitteln. Da es bei den iVG meist an aktiven Märkten fehlt und somit die Neubewertungsmethode meist keine Anwendung findet, ist die Wertaufholung nach dem Anschaffungskostenmodell auf die Höhe der fortgeführten Anschaffungskosten begrenzt.³⁰⁵

6.5 Bilanzierung in der Praxis

Der Nachweis über die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gewinnt immer mehr an Bedeutung, wenn man sich die finanziellen Größen im Bereich des Lizenzfußballs anschaut.³⁰⁶ Die Bilanzposition der Spielerwerte, die einen Anteil von bis zu 50% der Bilanzsumme ausmachen kann, ist von entscheidender Bedeutung, da sie das Bilanzbild stark verändern kann. Auch die in der LO geforderte Mindesteigenkapitalausstattung ist eine Reaktion auf die Position der Spielerwerte, da iVG einem höheren Risiko unterliegen als materielle Vermögensgegenstände.³⁰⁷ Die Vermögenslage wird durch die Veröffentlichung eines ordnungsgemäßen Jahresabschlusses geordnet und transparent gemacht.³⁰⁸ Wichtig für alle Bewerber ist, dass auf die Nichteinhaltung der Mindestvorgaben Auflagen bis hin zu einer Lizenzverweigerung folgen können.³⁰⁹

³⁰³ vgl. Baetge, J., Kirsch, H.-J., Thiele, S., Bilanzen, 2011, S. 298ff.

³⁰⁴ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 150ff.

³⁰⁵ vgl. Grünberger, IFRS 2013, 2012, S. 74ff.

³⁰⁶ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 17

³⁰⁷ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 27ff.

³⁰⁸ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 53

³⁰⁹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 55

Gerade für die Stakeholder aber auch für die Öffentlichkeit sind die Jahresabschlüsse interessant. Leider ist es auch heute noch so, dass einige Vereine zwar einen Jahresabschluss aufstellen, um die Lizenz zu erhalten, diesen aber nicht veröffentlichen.³¹⁰ Die e.V. sind auch nicht zu einer Veröffentlichung verpflichtet (vgl. Kapitel Verein 1.3.1).

Im Bereich der Spielerbewertung geht die Schere zwischen Theorie und Praxis noch weiter auseinander als bei dem Jahresabschluss. Da es im Bereich der außerplanmäßigen Abschreibungen an Definitionen fehlt, werden diese auch sehr unterschiedlich im Bereich der Klubs gehandhabt. Über die Gründe, wie Verletzungen oder Suspendierungen, ist man sich relativ einig. Aber gerade die Höhe der Wertminderung ist fraglich. Die Befragung von Littkemann ergab, dass teilweise voll, teilweise nach Prozentsätzen für den Grund, den sportlichen Wert des Spielers und die Höhe einer Ersatzinvestition abgeschrieben wird. Auch über den Zeitpunkt herrscht keine einstimmige Ansicht. Allerdings betrifft die unterschiedliche Handhabung auch den Bereich der Zuschreibungen. Teilweise wird eine Wertaufholung von der wirtschaftlichen Situation des Vereins abhängig gemacht oder gar nicht zugeschrieben.³¹¹ Bereits in dem Kapitel 4 wurde betont, dass die Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen, eine solide finanzielle Basis ist. Allerdings müssen gerade im Bereich der Veröffentlichung der Jahresabschlüsse weitere Vorgaben erstellt werden, um auch die letzten Vereine dazu zu bewegen, ihre Vermögens- und Finanzlage offenzulegen. Auch im Bereich der Definitionen, wie in dem Beispiel der Wertminderungen, ist noch Handlungsbedarf.³¹²

Abschließend noch einen Blick auf die originären Spielerwerte. Diese haben, wie im aktuellen Beispiel von Mario Götze, einen großen Wert für die Klubs. Diese Werte tauchen zwar nicht in der Bilanz auf, werden allerdings als stille Reserven angesehen. Daher ist eine erfolgreiche Jugendarbeit auch eine wichtige Einnahmequelle für die Klubs.³¹³

³¹⁰ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 59

³¹¹ vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 158ff.

³¹² vgl. Schewe, G., Littkemann, J., Sportmanagement, 2012, S. 58

³¹³ vgl. Keller, C., Corporate Finance, 2006, S. 15

7 Ausblick und Fazit

Die vorangegangene Arbeit zeigt, dass die Ausgangsfrage „Schießt Geld wirklich keine Tore?“ nicht abschließend beantwortet werden kann. Es wurde allerdings herausgearbeitet, welche Faktoren Einfluss auf den Erfolg von Fußballunternehmen haben können.

Ein sportlicher Erfolg, wie der Gewinn der Champions League, ist nach wie vor schwer planbar. Schließlich lassen sich die Konstanz von menschlichen Leistungen sowie zwischenmenschliche Beziehungen nicht abschließend vorhersehen oder gar einkaufen. Es ist allerdings zu erkennen, dass in den letzten Jahren hauptsächlich die Klubs mit einem hohen Spielervermögen, international erfolgreich waren. Der Marktwert des Champions League Siegers 2013 beträgt 431,95 Mio. Euro.

National zeigt sich jedoch, dass immer wieder Klubs mit geringeren finanziellen Möglichkeiten größere sportliche Erfolge haben. In der abgelaufenen Saison 2012/13 erreichte der SC Freiburg (Marktwert der Mannschaft: 51,5 Mio. Euro) einen Platz zur Teilnahme am internationalen Wettbewerb (Europa League). Der VfL Wolfsburg (Marktwert der Mannschaft: 94,4 Mio. Euro) hingegen erreichte trotz eines deutlich höheren Marktwertes lediglich den elften Platz. Seit Jahren klaffen große Lücken zwischen sportlichem Ziel und tatsächlichem Erfolg.³¹⁴

Durch das Streben nach Erfolg wurden stets neue Spieler verpflichtet, der nachhaltige sportliche Fortschritt blieb jedoch in der Regel aus. Vermeintliche Verluste konnten durch die große Investitionsbereitschaft des Mutterkonzerns und Sponsors Volkswagen ausgeglichen werden. Nicht jeder Verein wird mit einer so enormen Kapitalbasis gestützt. Unseriöses Wirtschaften kann für die Vereine existenzbedrohende Auswirkungen haben. Diese können sich ebenfalls auf die Gläubiger der Klubs ausdehnen. Auch wenn in der vorangegangenen Arbeit die Ausgliederung der Lizenzspielerabteilung in eine Kapitalgesellschaft empfohlen wird, ist dies noch kein Garant für wirtschaftlichen Erfolg. Aktuell zeigt sich dies bei dem Traditionsclub MSV Duisburg, dem die DFL die Lizenz verweigert. Die „Zebras“ weisen eine Finanzierungslücke in Höhe von 2,5 bis 3 Mio. Euro auf.³¹⁵

³¹⁴ vgl. www.transfermarkt.de, Marktwerte Bundesliga, 2013, Ugriff: 10.12.2013

³¹⁵ vgl. www.handelsblatt.com, MSV zittert um Lizenz und vor Insolvenz, 2013, Zugriff: 05.12.2013

Dies ist jedoch ein Einzelfall im aktuellen deutschen Fußball. Zuvor wurde seit 1991 keinem Verein die Lizenz verweigert. Die gute finanzielle Lage der 18 Bundesligavereine zeigt sich auch an der Eigenkapitalquote, die zum 30.06.2008 bei 35,5% und zum 30.06.2012 bereits bei 44,4% lag.³¹⁶

14 der 18 Vereine haben für die Saison 2011/12 ein positives Ergebnis ausgewiesen.³¹⁷ Ein weiterer Indikator für die Erfolge der Bundesliga ist die hohe Zuschauerzahl. Europaweit strömen die meisten Zuschauer an den Wochenenden in die deutschen Stadien, im Schnitt sind es 10.000 Besucher mehr als in der englischen Premier League.³¹⁸

Positive Auswirkung der guten finanziellen Lage und der Begeisterung der Zuschauer, ist die Tatsache, dass immer mehr „Stars“ aus anderen europäischen Top-Ligen in die Bundesliga wechseln. Als Beleg für die gestiegene Leistungsfähigkeit der deutschen Fußballunternehmen dient außerdem das im Mai 2013 ausgetragene Champions-League-Endspiel zwischen zwei deutschen Klubs. Borussia Dortmund und der FC Bayern München trugen im englischen Wembley-Stadion das erste deutsch-deutsche Endspiel aus. Auch diese Tatsachen belegen, dass scheinbar ein deutlicher Zusammenhang zwischen sportlichem und wirtschaftlichem Erfolg besteht. Sensationelle Leistungen, wie die des SC Freiburg in dieser Saison, sind die Ausnahme. Die Frage „ob Geld wirklich keine Tore schießt“ lässt sich aber genau wegen dieser Außenseiter-Leistungen schwer beantworten.

Das umsichtige Wirtschaften der einzelnen Fußballunternehmen sowie die Maßnahmen des Financial Fair Plays, haben die Bundesliga wieder in die Gewinnzone gebracht. Ausschlaggebende Punkte hierfür waren geringe Steigerungen der Spielergelälter, deutliche Umsatzsteigerungen und Kostenkontrolle. Sollte dieser Weg beibehalten werden, wird sich die Bundesliga als eine der sportlich und wirtschaftlich interessantesten Sportligen der Welt.³¹⁹

316 vgl. www.bundesliga.de, Bundesligareport 2013, 2013, S. 10, Zugriff: 29.11.2013

317 vgl. www.bundesliga.de, Bundesligareport 2013, 2013, S. 24, Zugriff: 29.11.2013

318 vgl. www.bundesliga.de, Bundesligareport 2013, 2013, S. 9, Zugriff: 29.11.2013

319 vgl. www.bundesliga.de, Bundesligareport 2013, 2013, S. 15, Zugriff: 29.11.2013

Vieles hängt nun vom „Fingerspitzengefühl“ des Managements und der Geschäftsführung der Fußballunternehmen ab. Sie sind verantwortlich für Finanzierung, Teamzusammenstellung, Bilanzierung und die Qualität der Governance-Struktur. Somit sind wirtschaftliche und sportliche Kenntnisse zwingend erforderlich, um die guten Voraussetzungen möglichst effizient zu nutzen.

Literaturverzeichnis

Abendzeitung-Muenchen.de, Martinez-Wechsel zu Bayern perfekt, 15.08.2012, <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.fc-bayern-neuzugang-martinez-wechsel-zu-bayern-perfect.ddc881c8-6478-4ee5-a6ed-b8d5c609e.html>, Zugriff:

Aktie.bvb.de, Aktienkurs, <http://aktie.bvb.de/BVB-Aktie/Aktienkurs>, Zugriff: 13.12.2013

Aktie.bvb.de, Borussia Dortmund Geschäftsbericht 2001, September 2001, <http://aktie.bvb.de/Publikationen/Geschaeftsberichte/Geschaeftsbericht-2000-2001-KGaA-Konzern>, Zugriff: 13.12.2013

Aktie.bvb.de, Unternehmensportrait, 2013, <http://aktie.bvb.de/BVB-auf-einen-Blick/Unternehmensportrait>, Zugriff: 13.12.2013

Alpmann, Josef A. (2010): Gesellschaftsrecht, 15., überarb. Aufl. Münster: Alpmann u. Schmidt.

Beatge, Jörg; Kirsch, Hans-Jürgen; Thiele, Stefan (2011): Bilanzen. 11., aktualis. Aufl. Düsseldorf: IDW.

Bleis, Christian (2012): Grundlagen Investition und Finanzierung. Lehr- und Arbeitsbuch. 3., erw. Aufl. München: Oldenbourg.

Bofinger, Peter (2011): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Eine Einführung in die Wissenschaft von Märkten. 3., aktualisierte Aufl. München [u.a.]: Pearson Studium.

Borussia.de, Ausrüster, o.J., <http://www.borussia.de/de/business-sponsoren/unsere-partner/co-sponsoren.html>, Zugriff: 12.12.2013

Buchner, Robert (2005): Buchführung und Jahresabschluss. 7., überarb. Aufl. München: Vahlen.

Bundesliga.de, Borussia Dortmund, 2013, <http://www.bundesliga.de/de/liga/clubs/borussia-dortmund/daten.php>, Zugriff: 10.12.2013

Bundesliga.de, Bundesligareport 2008,

http://www.bundesliga.de/media/native/newsletter/dfl_bundesliga_report_08.pdf,

Zugriff: 10.12.2013

Bundesliga.de, Bundesligareport 2012,

[http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_wirtschaftssituation_2012_01-](http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_wirtschaftssituation_2012_01-12_dt_72dpi.pdf)

[12_dt_72dpi.pdf](http://www.bundesliga.de/media/native/autosync/dfl_bl_wirtschaftssituation_2012_01-12_dt_72dpi.pdf), Zugriff: 29.11.2013

Bundesliga.de, Bundesligareport 2013, 22.01.2013

<http://www.bundesliga.de/de/liga/news/2012/0000238084.php>, Zugriff: 29.11.2013

BvB.de, Der Börsengang des BVB, 31.10.2000,

<http://www.bvb.de/?%81%9CS%1B%E7%F4%9D#31.10.2000>, Zugriff: 08.12.2013

De.Uefa.com, Uefa Financial Fair Play 2012, 2012,

<http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/12/18054>

[12_DOWNLOAD.pdf](http://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/12/18054) , Zugriff: 13.11.2013

DFB.de, Die DFB Geschichte, o.J., <http://www.dfb.de/index.php?id=500154>,

Zugriff: 15.11.2013

DFB.de, Satzung des DFB, o.J.,

<http://www.dfb.de/uploads/media/satzung.pdf>, Zugriff: 08.12.2013

Dorn, The; Wagner, Richard (2011): Die deutsche Seele. 1. Aufl. München: Knaus.

Dworak, Alexander (2010): Finanzierung für Fußballunternehmen. Erfolgreiche Wege der Kapitalbeschaffung. Berlin: Schmidt (18).

Ernst & Young AG (Hg.) (o.J.): Bälle, Tore und Finanzen. Wege aus dem finanziellen Abseits. Essen.

Faz.de, Anleihe soll Hertha 6 Millionen Euro bringen, 26.01.2005,

<http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/fussball-anleihe-soll-hertha-sechs-millionen-euro-bringen-1209444.html>, Zugriff: 29.11.2013

Fcbayern.telekom.de, FCB leiht Japaner Usami aus, 27.06.2011,

<http://www.fcbayern.telekom.de/de/aktuell/news/2011/29925.php>, Zugriff: 13.12.2013

Focus.de, Focus-Money Nr. 51, Borussia Dortmund, 11.12.2003
http://www.focus.de/finanzen/boerse/borussia-dortmund-in-der-hand-gottes_aid_250452.html, Zugriff: 02.12.2013

Geyer, Helmut; Ahrendt, Bernd (2009): Crashkurs BWL. [mit allen Tools und Mustern auf CD-ROM]. 5., aktualisierte Aufl. Freiburg i.Br., Planegg/München: Haufe.

Goal.com, FSV Mainz 05 verpflichtet Niki Zimling, 25.01.2013
<http://www.goal.com/de/news/968/transfernews/2013/01/25/3700481/fsv-mainz-05-verpflichtet-niki-zimling>, Zugriff: 09.12.2013

Grünberger, David (2012): IFRS 2013. Ein systematischer Praxis-Leitfaden; [Online-Version inklusive!]/ von David Grünberger. 11., neu bearb. Aufl., Stand: 1.7.2012. Herne: NWB.

Handelsblatt.com, Interessantes Anleihe-Konzept, 16.04.2003,
<http://www.handelsblatt.com/archiv/interessantes-anleihe-konzept-schalke-hat-die-ersten-ostereier-bereits-erhalten/2240716.html>, Zugriff: 01.12.2013

Handelsblatt.com, MSV zittert um Lizenz und vor Insolvenz, 17.05.2013
<http://www.handelsblatt.com/fussball-2-bundesliga-msv-zittert-um-lizenz-und-vor-insolvenz/8221888.html>, Zugriff: 05.12.2013

Handelsblatt.com, UEFA-Auswertung: Schulden der Fußballklubs auf Rekordhoch, Spielergehälter auch, 04.02.2013,
<http://www.handelsblatt.com/sport/fussball/nachrichten/uefa-auswertung-schulden-der-fussballklubs-auf-rekordhoch-spielergehaelter-auch/7733686.html>, Zugriff: 10.10.2013

Hertha-anleihe.de, Fakten, o.J.,
http://www.hertha-anleihe.de/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=8, Zugriff: 29.11.2013

Hintermeier, Dieter (2006): Geld schießt Tore. Fussball als globales Business – und wie wir im Spiel bleiben. München: Hanser.

Hna.de, Financial Fairplay für DFL eine „Black Box“, 14.03.2013,
<http://www.hna.de/sport/fussball/financial-fairplay-eine-black-box-zr-2800308.html>, Zugriff: 13.12.2013

Hoffmann, Wolf-Dieter (2012): IAS/IFRS-Texte 2012/2013. 5. Aufl., Stand: 5.6.2012. Herne: NWB.

Imtech-arend.de, Namensrechte, o.J.
hppt://imtech-arena.de, Zugriff: 05.12.2013

Karlowitsch, Elmar (2005): Konzeption zur Steuerung der Haupteinnahmequellen von Profi-Sport-Clubs. Dargestellt am Beispiel der Fußball-Bundesliga. Münster:
http://miami.uni-muenster.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2586/diss_karlowitsch/diss_karlowitsch.pdf

Keller, Christian (2006): Corporate finance im Profifussball. Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente für die Finanzierung von Fussballunternehmen. Stuttgart: Ibidem-Verl.

Kicker.de, BVB Crash, 21.02.2005
http://www.kicker.de/news/fussball/bundesliga/startseite/311169/artikel_bvb-crash_entscheidung-am-14-maerz.html#omsearchresult, Zugriff: 09.12.2013

Klausecker, Axl (2009): Analyse der immateriellen Sachanlagen von 5 börsennotierten Fußballclubs und der Einfluss von sportlichem auf den finanziellen Erfolg und der Auswirkung auf den Börsenkurs. Wetzikon, Schweiz:
<http://www.fussballclubmanagement.de/stefan-t-launer/weitere%20arbeiten/Masterarbeit.pdf>

Krone.at, Marko Arnautovic entschuldigt sich bei Polizist, 20.06.2012,
http://www.krone.at/Sport/Marko_Arnautovic_entschuldigt_sich_bei_Polizist-Eklat_bei_Kontrolle-Story-325138, Zugriff: 31.10.2013

Kutzner, Stefan (2011): Brauchen wir das UEFA Financial-Fairplay? Eine ökonomische Analyse zu Ausgleichsinstrumenten im Sport. Hamburg. Diplomica-Verl.

Manager-magazin.de, Echte Bereicherung auf dem Kurszettel, 05.10.2000,
<http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,96645,00.html>, Zugriff: 10.12.2013

Manager-magazin.de, Niebaum tritt zurück, 09.02.2005,
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,340895,00.html>,
Zugriff: 13.12.2013

N-TV.de, Macht Robben den Abflug? Bayern freut sich auf Götze, 24.04.2013,
<http://www.n-tv.de/sport/fussball/Bayern-freut-sich-auf-Götze-article10531531.html>,
Zugriff: 13.11.2013

Nufer, Gerd; Breuer, Christoph (Hg.) (2010): Management im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen in der modernen Sportökonomie. 2., neu bearb. Und wesentlich erw. Aufl. Berlin: Erich Schmidt (01).

OE24.at, So viel verdient Österreich: Mehr als 8. Mio. für Top-Manager: 352-mal so viel wie Angestellter, 24.03.2012, <http://www.oe24.at/oesterreich/chronik/So-viel-verdient-Oesterreich/60674051>, Zugriff: 31.10.2013

Presseportal.de, Spitzenautos für Spitzensportler: Audi ist Automobilpartner des FC Bayern München, 08.08.2013,
<http://www.presseportal.de/pm/6730/370604/spitzenautos-fuer-spitzensportler-audi-ist-automobilpartner-des-fc-bayern-muenchen>, Zugriff: 05.12.2013

Schalke04.de, Konzernbericht FC Schalke 04 2011, 05.04.2012,
http://www.schalke04.de/fileadmin/images/Hauptseite/Verein/Anleihe/2011_Konzernbericht.pdf, Zugriff: 02.12.2013

Schalke04.de, Konzernbericht FC Schalke 04 2012, 12.04.2013,
http://www.schalke04.de/fileadmin/images/Hauptseite/Verein/Finanzen/2012_Konzernbericht.pdf, Zugriff: 02.12.2013

Schewe, Gerhard; Littkemann, Jörn (2012): Sportmanagement. Der Profi-Fussball aus sportökonomischer Perspektive. 3., vollst. Überarb. Und erw. Aufl. Schorndorf: Hofmann.

Schulte, Klaus (2009): Teaminvestitionen im Profifußball. Norderstedt: Books on Demand (4).

Schulze-Marmeling, Dietrich (2005): Der Ruhm, der Traum und das Geld. Die Geschichte von Borussia Dortmund. Göttingen: Verlag Die Werkstatt.

Schwendowius, Daniel (2002): Finanzierung- und Organisationskonzepte für den deutschen Profifußball. Eine Analyse der finanzierungsrelevanten Vertragsbeziehungen von Fußballklubs unter besonderer Berücksichtigung der Spielerfinanzierung. Berlin: http://www.diss.fu-berlin.de//receive/FUDISS_thesis_000000000886

Sigloch, Jochen; Klimmer, Christian (2001): Unternehmen Profifussball. Vom Sportverein zum Kapitalmarktunternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Bd. 1).

Spiegel.de, Teurerer Bundesligatransfer, 29.08.2012, <http://www.spiegel.de/sport/fussball/fussball-bundesliga-fc-bayern-holt-javi-martinez-von-athletic-bilbao-a-850330.html>, Zugriff: 08.12.2013

Static.bundesliga.de, Lizenzierungsordnung (LO), 13.12.2012, http://static.bundesliga.de/media/native/autosync/lizenzierungsordnung_lo_2012-12-13_stand.pdf, Zugriff: 05.10.2013

Static.bundesliga.de, Satzung Ligaverband, 30.11.2010, http://static.bundesliga.de/media/native/dfl/satzung/satzung_ligaverband_2010-11-30_stand.pdf, Zugriff: 05.10.2013

Sueddeutsche.de, Aktien für die Fans, 18.05.2013, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/borussia-dortmund-an-der-boerse-aktien-fuer-die-fans-1.1675762>, Zugriff: 12.12.2013

Sueddeutsche.de, Hohe Ablösesumme für Martinez, 31.08.2012, <http://www.sueddeutsche.de/sport/hohe-abloesesumme-fuer-martinez-wie-beim-alten-caesar-1.1454841>, Zugriff: 06.10.2013

Sueddeutsche.de, Wegen Verstoß gegen Financial Fair Play: UEFA sperrt FC Málaga für ein Jahr, 21.12.2012, <http://www.sueddeutsche.de/sport/wegen-verstoss-gegen-financial-fair-play-uefa-sperrt-fc-malaga-fuer-ein-jahr-1.1557221>, Zugriff: 06.10.2013

Swieter, Detlef (2002): Eine ökonomische Analyse der Fussball-Bundesliga. Berlin: Duncker & Humbold (Bd. 29).

Transfermarkt.de, Marktwert Bundesliga, o.J., http://www.transfermarkt.de/de/1-bundesliga/startseite/wettbewerb_11.html, Zugriff: 10.12.2013

Transfermarkt.de, Transfer-Ausgaben: Knapp 65 Mio. fehlen zum Bundesliga-Rekord, 18.07.2012, http://www.transfermarkt.de/de/transfer-ausgaben-knapp-65-mio-fehlen-zum-bundesliga-rekord/news/anzeigen_96593.html, Zugriff: 10.12.2013

WDR5.de, Der Fußballkonzern. 11.06.2012,
<http://www.wdr5.de/sendungen/profit/s/d/11.06.2012-18.05/b/der-fussball-konzern.html>,
Zugriff: 02.12.2013

Welt.de, Humankapital für die Bilanz, 10.09.2005, <http://www.welt.de/print-welt/article164072/Humankapital-fuer-die-Bilanz.html>, Zugriff: 02.10.2013

Winheller.com, BFH Urteil vom 14.12.2011 – Ablösezahlungen für Profi-Fußballer, März 2012,
<http://www.winheller.com/fileadmin/redaktion/NewsletterPDFs/nonprofitrecht/BFH-I-R-108-10-Transferkosten-aktivierungspflichtig.pdf>, Zugriff: 29.10.2013

Wöhe, Günter; Döring, Ulrich (2010): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24., überarb. Und aktualisierte Aufl. München: Vahlen.

Wunderer, Rolf; Jaritz, André (1999): Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement. Neuwied, Kriftel: uchterhand.

Zieschang, Klaus; Klimmer, Christian; Beisswanger, Rolf (Hrg.) (2004): Unternehmensführung im Profifußball. Symbiose von Sport, Wirtschaft und Recht. Berlin: E. Schmidt.

Anlagen

Anlage 1

Verein 1. Bundesliga	Gesellschaft
FC Bayern München	AG
BVB 09	GmbH & Co KGaA
Leverkusen	GmbH
Frankfurt	AG
Schalke	e.V.
Mainz	e.V
Gladbach	GmbH
Hamburg	e.V.
Freiburg	e.V.
Hannover	GmbH & Co KGaA
Nürnberg	e.V.
Stuttgart	e.V.
Wolfsburg	GmbH
Bremen	GmbH & Co KGaA
Düsseldorf	e.V.
Augsburg	GmbH & Co KGaA
Hoffenheim	GmbH
Fürth	GmbH & Co KGaA
Verein 2. Bundesliga	Gesellschafts
Hertha	GmbH & Co KGaA
Braunschweig	GmbH & Co KGaA
Kaiserslautern	e.V.

Köln	GmbH & Co KGaA
Union Berlin	e.V.
1860 München	GmbH & Co KGaA
Cottbus	e.V.
FSV Frankfurt	GmbH
Paderborn	e.V.
Ingolstadt	GmbH
Aalen	e.V.
Pauli	e.V.
Duisburg	GmbH & Co KGaA
Aue	e.V.
Bochum	e.V.
Dresden	e.V.
Sandhausen	e.V.
Regensburg	GmbH & Co KGaA
AG	2
GmbH	6
GmbH & Co KGaA	11
e.V.	17

Anlage 1: Übersicht Rechtsformen 1. und 2. Bundesliga (eigene Quelle)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname